

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Pientöiden hallintaprosessi ja ohjeistus Stora Enso Oyj:n Efora- paikkakunnilla

Jaakko Virtala

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelman opinnäytetyö
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri (ylempi-AMK)

KEMI 2011

TIIVISTELMÄ

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Tekniikan yksikkö	
Koulutusohjelma	Teknologiaosaamisen johtaminen
Opinnäytetyön tekijä	Jaakko Virtala
Opinnäytetyön nimi	Pientöiden hallintaprosessi ja ohjeistus Stora Enso Oyj:n Efora-paikkakunnilla
Työn laji	Opinnäytetyö
päiväys	05.06.2011
sivumäärä	46 + 4 liitesivua
Opinnäytetyön ohjaaja	Tekn lis. Timo Kauppi
Yritys	Efora Oy
Yrityksen yhteyshenkilö/valvoja	Ins Pertti Rahko

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin pientöiden hallintaprosessia Stora Enso Oyj:n Efora-paikkakunnilla. Tavoitteena oli määritellä pientöiden hallintaprosessi sekä saada eri paikkakunnille yhteinen ohjeistus ja toimintamalli. Lähtökohtana olivat aikaisemmat ohjeistukset sekä nykytilan kartoituksesta saadut tiedot. Pientöiden hallintaprosessin määrittely tehtiin tutkimalla prosessi- ja projektijohtamisen menetelmiä sekä työn pilotoinnista saaduilla tuloksilla ja havainnoilla. Määrittelyn ja pilotoinnin yhteydessä tutkittiin myös muutoksen aiheuttamia reaktioita organisaatiossa muutosjohtamisen keinoin.

Pientöiden hallintaprosessi määriteltiin ja siitä laadittiin työnkulkukaaviot. Opinnäytetyön lopputuloksena saatiin ohjeistus pientöiden hallinnasta, joka tehtiin osittain sovellettavaksi, jotta sitä voidaan käyttää paikkakunnilla. Sovellettavuutta edellytti se, että eri paikkakuntien välillä on erilaiset asiakkaan toimintamallit ja asiakastarpeet. Pientöiden hoitaminen keskitetään Engineering-osastolle, joka vastaa pientöistä aina tilauksesta työn päättämiseen asti.

Työn ulkopuolelle rajattiin ohjeistuksen jalkauttamissuunnitelman teko ja jalkauttaminen. Jatkokehityksenä voidaan tätä työtä pohjana käyttäen tehdä suunnitelma pientöiden hallintaohjeistuksen jalkauttamisesta. Tätä työtä voidaan käyttää myös muiden uusien ja nykyisten toimintamallien ja ohjeistuksien kehitystyössä.

Asiasanat: prosessi, projekti, pientyö, muutos, johtaminen.

ABSTRACT

Kemi-Tornio University of Applied Sciences, Technology	
Degree Programme	Technology Competence Management
Name	Jaakko Virtala
Title	Management Process and Guidelines for Small Projects at Stora Enso Oyj Efora Sites
Type of Study	Masters's Thesis
Date	05 June 2011
Pages	46 + 4 appendixes
Instructor	Timo Kauppi, MSc, LicSc (Tech.)
Company	Efora Oy
Contact Person/Supervisor from Company	Pertti Rahko, BEng, Efora Oy

This study deals with the management process of small projects at Stora Enso Oyj Efora sites. The main goal of the study was to define a management process of a small project and to get common guidelines and a standard of activity. The baseline was the previous guidelines and the information from the survey of the present state. The definition of the management of a small project was executed by exploring the methods of process management and project management. The pilot project of this study also supported in making the definition of the management process of a small project. Regarding the definition and the pilot project, the reactions of organizational change were also examined by the means and theory of change management.

The management process of small projects was specified and work flowcharts were made. The result of this study is a general guideline of how to manage small projects. This guideline was made so that it can be applied also in different sites of Efora. The guideline has to be applicable because, in different Efora sites, there are various customer needs and policies. Small projects are managed by the Engineering department which is responsible for the small projects from the order till the end of the project.

The accomplishment plan and accomplishment of the guideline were not included in this study. However, this study can be used when starting to investigate and make the accomplishment plan of the management guideline of small projects. The accomplishment plan and accomplishment itself can be considered as worthwhile themes of further research. This study can also be used as a source when developing other new and nontraditional standards of activity and guidelines to processes and projects in general.

Keywords: process, project, small project, organizational change, management.

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	I
ABSTRACT	II
SISÄLLYSLUETTELO	III
KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET	IV
1. JOHDANTO	1
1.1. Työn tavoitteet ja rajaus	2
1.2. Työn tutkimusongelmat ja menetelmät	2
2. PROSESSIJOHTAMINEN JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN	4
3. PROJEKTIJOHTAMINEN	12
3.1. Projektin kulku	13
3.2. Projektijohtamisen ongelmat	16
3.3. Projektipäällikön ominaisuudet ja roolit	17
4. MUUTOKSEN HALLINTA JA VASTARINTA	18
4.1. Muutoksen aiheuttama vastarinta	19
4.2. Muutoksen ja muutosvastarinnan hallinta	20
5. YHTEENVETO TEORIASTA PIENTÖIDEN HALLINNASSA	23
5.1. Pientyön prosessi	24
5.2. Projektijohtaminen pientöiden hallinnassa	24
5.3. Muutoksen hallinta pientöiden hallintaprosessissa	25
6. PIENTÖIDEN HALLINTAPROSESSIN NYKYTILANNE EFORASSA	27
7. PIENTÖIDEN HALLINTAPROSESSIN MÄÄRITTELY JA OHJEISTUS EFORASSA	29
7.1. Pientöiden hallintaprosessin määrittely	30
7.2. Aloitustilausvaihe	31
7.3. Suunnitteluvaihe	32
7.4. Toteutusvaihe	33
7.5. Työn päättämismuutokset	34
7.6. Muita pientöiden hallintaprosessiin liittyviä työvaiheita	34
8. PIENTÖIDEN HALLINTAPROSESSIN PILOTOINTI VEITSILUODOSSA	35
8.1. Pilotoinnin aikana tulleet ongelmat ja haasteet	36
8.2. Pilotoinnin yhteenveto	37
9. TULOKSET	39
9.1. Pientöidenhallinta-ohjeistus	40
9.2. Kehittämisen seuraava vaihe	40
10. YHTEENVETO	42
11. LÄHDELUETTELO	45
12. LIITELUETTELO	46

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

SAP	Toiminnanohjausjärjestelmä
PM- numero	Työtilauslaji SAP toiminnanohjausjärjestelmässä
SAP 23-ilmotus	Ilmoituslaji SAP toiminnanohjausjärjestelmässä
XB- numero	Työtilauslaji SAP toiminnanohjausjärjestelmässä
EKP	Eforan erikoiskunnossapito-osasto

1. JOHDANTO

Opinnäytetyö on tehty Efora Oy:lle. Efora Oy on kunnossapito- ja Engineering-palveluihin erikoistunut yritys, joka on teollisuuden tuotantolinjojen elinkaaren hallinnan, tuotantotehokkuuden, häiriöttömän käynnin turvaamisen ja kehittämisen osaaja. /1/

Efora on ABB:n ja Stora Enson yhteisyritys, ABB:n tytäryhtiö, jonka liiketoimintamalli perustuu ABB Full Service® -konseptiin. Yhtiö aloitti toimintansa 1.1.2009. Toimipisteet sijaitsevat Heinolassa, Helsingissä, Imatralla, Kemissä, Oulussa, Uimaharjulla ja Varkaudessa. /1/

Kunnossapidossa työsuunnittelun merkityksen korostaminen ja huomioon ottaminen on vaatinut työsuunnittelijoiden entistä kovempaa panosta kunnossapitotyösuunnitteluun. Pientyöt, joilla tarkoitetaan esimerkiksi tuotantolinjaan tehtävää prosessin osan lisäystä, muutosta tai osan modernisointia, on perinteisesti hoidettu siten, että pientöiden tekninen suunnittelu on tehty suunnitteluosastolla ja toteutuksen työsuunnittelu sekä asennus- ja käyttöönotto kunnossapidon toimesta.

Tämän työn kirjoittaja aloitti vuonna 2007 projekti-insinöörinä silloisessa kunnossapito yrityksessä, vastaten oman vastualueensa pientöiden hoidosta. Tuolloin pientöiden toteutus hoidettiin perinteiseen malliin. Myös kunnossapito yrityksen ohjeistus oli tehty niin, että kunnossapidolla oli iso rooli pientöiden toteutuksessa.

Kunnossapidon tahto oli, että pientyöt hoidettaisiin kokonaisvaltaisesti suunnittelu- ja projektointiosaston toimesta, jolloin kunnossapidon työsuunnittelijat voivat keskittyä päivittäiseen kunnossapitoon sekä seisokkisuunnitteluun. Vuonna 2008 tehtiin toimintatapamuutos Veitsiluodon Finen paperitehtaan osalta ja pientöiden kokonaisvaltainen hoitaminen siirrettiin suunnittelu- ja projektointiosaston vastuulle. Toimintamalli käytiin läpi yhdessä tuotannon, kunnossapidon ja suunnittelun kanssa. Toimintamallista laadittiin lyhyt muistio, johon oli kirjattu toimintamallin pääperiaatteet.

Pientöiden hoitamisen yhteydessä tuli esiin jatkuvasti uusia kysymyksiä niin toimintamallista kuin rutiiniasioiden hoitamisesta, erityisesti perinteiseen malliin tottuneilta suunnittelijoilta ja projektinhoitajilta. Kun uusi kunnossapitoyhtiö aloitti toimintansa 1.1.2009, tuli toimintatapoihin paljon uusia muutoksia. Tämä aiheutti epätietoisuutta erityisesti alkuvaiheessa. Uuden yrityksen myötä suunnittelu- ja projektointiyksikön nimi muuttui Engineering-yksiköksi.

1.1. Työn tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia pientöiden hallintaprosessia. Tavoitteena oli saada joustava toimintamalli sekä yhtenäistää käytännöt eri osastojen sekä eri Efora-paikkakuntien välillä. Lisäksi tavoitteena oli pientöiden hoitaminen projektiluonteisesti. Näillä saavutetaan muun muassa tehokkuuden lisääntymistä, rutiinitoimenpiteiden helpottumista sekä asiakastyytyväisyyttä.

Opinnäytetyön lopullisena tavoitteena oli dokumentoida pientöiden hallintaohjeistus, joka soveltuu kaikille eri Eforan paikkakunnille.

Opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin esisuunnittelu-, investointi- ja kunnossapitotyöt. Rajaus koskee myös pienmuutostyön määrittämisen jälkeen ulkopuolelle jääviä töitä, edellä mainittujen töiden lisäksi. Lisäksi työn ulkopuolelle rajattiin lopullisen pientöiden hallintaohjeistuksen jalkauttamissuunnitelman laadinta ja jalkauttaminen.

1.2. Työn tutkimusongelmat ja menetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin projektina, josta tehtiin projektisuunnitelma. Projektisuunnitelmassa määriteltiin projektin päätehtävät. Tutkimuksen keskeiset kysymykset ovat, mikä on pientöiden hallintaprosessi ja miten pientyöt hoidetaan tehokkaasti.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Menetelmänä laadullinen tutkimus pyrkii tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen, sekä erilaisten tulkintojen ja merkityksien löytämiseen. Lähtökohtaisesti laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää, jossa ilmiöt tai kohteet pyritään kuvailemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Olennaisena tekijänä laadullisessa tutkimuksessa ovat arvot, ne vaikuttavat tutkittavasta asiasta tehtyihin tulkintoihin. Tulokseksi saadaan tutkijan omia ehdollisia selityksiä ja tulkintoja, jotka ovat johonkin tiettyyn paikkaan ja aikaan rajoittuvia. /5/

Tutkimus jakaantui kolmeen pääosioon. Ensimmäisen osion tehtävä oli määritellä pientyö sekä kartoittaa kohdeyrityksen nykytilanne pientöiden hallinnan osalta. Kartoitus tehtiin laatimalla kyselylomake, joka lähetettiin eri paikkakuntien Engineering-osaston vetäjille. Toisen osion tavoitteena oli määritellä pientyön hallintaprosessi. Lopuksi tehtiin pilotointi. Tähän osioon sisältyi pilotointiin osallistuvien haastattelut ja tavoitteena oli dokumentoitu pientöidenhallinta-ohjeistus.

2. PROSESSIJOHTAMINEN JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Lähtökohtana prosessijohtamisessa on keskittyminen ydinprosesseihin funktioiden ja osastojen sijaan. Ydinprosesseja ovat tyypillisesti uuden tuotteen/palvelun kehittäminen ja saattaminen markkinoille, asiakaskannan hallinta sekä operatiivinen tilaus- ja toimitusketju. Ydinprosessi on nimensä mukaisesti toiminnan ydin, jonka tarkoitus on luoda asiakkaalle lisäarvoa. /4/, /6/

Prosessi voidaan määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli toimintoketjuksi, toiminto koostuu sarjasta toisiinsa liittyviä työtehtäviä. Toimintoketjuille on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat eli asiakkaat. /6/,

Yrityksen menestyksen kannalta on erityisen tärkeää keskittyä niille alueille, joilla sen osaaminen on ylivoimaista. Osaamisen käsitettä on luonnehdittu ydinosoamisen ja kyvykkyyden käsitteillä. /4/

Ydinosoamisen konseptia voidaan käyttää usealla eri tavalla. Ensimmäisenä voidaan pitää yrityksen keskittymistä osaamiseensa johdon huomiolla ja tuella. Toisena on yrityksen perusrakenteiden suunnittelu, esimerkiksi ulkoistamiset ja yritysmaat. Kolmas tapa käyttää ydinosoamisen konseptia on yrityksen kasvun ja kehityksen suuntaaminen erilaisissa taloudellisissa tilanteissa. Ydinosoamisen käsite on määritelty myös teknologiaan, tuotantoprosesseihin tai asiakastarpeisiin liittyväksi erityisosaamiseksi. Ydinosoaminen ja reagointikyky muutoksiin kytkeytyvät läheisesti toisiinsa. Esimerkiksi yhden määritelmän mukaan ydinosoaminen syntyy, kun yrityksen tekninen tietotaito mahdollistaa yrityksen liiketoimintojen sopeuttamisen muuttuneisiin olosuhteisiin. /4/

Kyvykkyys- käsite, tässä tapauksessa puhutaan strategisesta kyvykkyydestä ja prosessiajattelusta, on laajennettu ydinosoamisen käsitteestä. Kyvykkyuden on määritelty muodostuvan joukosta strategisesti sovellettuja liiketoimintaprosesseja. Esimerkiksi pelkkä ydinosoaminen tietyllä alueella ei takaa menestystä, jos samaan aikaan yrityksellä ei ole

kyvykkyyttä muuttaa osaamistaan asiakkaalle koituvaksi lisäarvoksi. Kuvassa 1 on havainnollistettu ydinosaamisen, strategisen kyvykkyyden ja ydinprosessien keskinäistä suhdetta. /4/



Kuva 1. Ydinosaamisen, strategisen kyvykkyyden ja ydinprosessien suhde /4/

Strategisen kyvykkyyden lajit ja tyypit voidaan ryhmitellä asiakasläheisyydeksi, tuote/palvelujohtajuudeksi ja operatiiviseksi ylivoimaisuudeksi. Asiakasläheisyydellä tarkoitetaan yrityksen kykyä fokusoida tuotteensa ja palvelunsa asiakkaiden yksityiskohtaisen tuntemisen pohjalta hyvin tarkasti, jolloin asiakasuskollisuutta rakennetaan pitkällä aikajänteellä. Tuote/palvelujohtajuudella yrityksen tarkoituksena on luoda etumatka kilpailijoihin nähden ylivoimaisilla tuotteilla ja palveluilla, innovaatiokyky ja luovuus ovat avainasemassa. Operatiivisella ylivoimaisuudella tarkoitetaan, että yrityksen liiketoiminnan ydinprosessit, tuotekehitykseen ja operatiiviseen toimintaan liittyvät, ovat kustannustehokkuudeltaan ja läpimenoajoiltaan ylivoimaisia kilpailijoihin verrattuna. Kaikki kyvykkyyden lajit ovat erilaisia tapoja tuoda lisäarvoa asiakkaalle. /4/

Kiristyvässä kilpailussa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä on yritysten huomioitava asiakasläheisyys, kustannustehokkuus ja reagointikyky. Prosessijohtamista voidaan verrata perinteiseen johtamiseen karrikoiden. Taulukossa 1 on tehty johtamistyylien vertailua kärjistäen. /4/

Taulukko 1. Perinteinen johtaminen vs. prosessijohtaminen /4/

	PERINTEINEN JOHTAMINEN	PROSESSIJOHTAMINEN
Liiketoimintaympäristö	Dynaaminen, mutta useimmilla toimialoilla kuitenkin varsin hyvin ennakoitavissa oleva	Yllätyksellinen, turbulentti, epäjatkuva, huonosti ennakoitavissa oleva
Strategisen johtamisen keinot	Kilpailustrategiamallit, portfolioasemointi, PTS budjetointi	Kyvykkyyteen ja resursseihin perustuva johtaminen, reagoitakyvyn rakentaminen sisään rakenteisiin. Vitalisointi
Niukka resurssi	Hyvät henkilöt, huonot tuoteideat	Hyvät asiakkaat, henkilöt. Kyvykkyys ja tuoteideat
Tehokkuuden parantamisen keinot	Funktionaalinen johtaminen, suuruuden ekonomia kaikissa toiminnoissa, ihmistyön rationointi automatisoinnilla, standardituotteet, suuret sarjat	Ydinprosessien uudistaminen. Lean Management - Vastuun delegointi ja henkilöstän sitouttaminen
Organisaation lähtökohta	Sisäistä toimintaa palveleva organisaatio, joka perustuu hierarkialle ja erikoistumiselle	Asiakasta palveleva horisontaalinen organisaatio, joka perustuu nopeudelle ja monitaitoisuudelle
Organisaatorakenteet	Funktionaaliset organisaatioyksiköt, suorittava ja ohjaava työ erotettu, paljon esimiehiä ja keskijohtoa, moniportainen organisaatio, isot esikunnat. Hyvin itsenäiset tulosityksiköt, ei yhteistyötä esimerkiksi logistiikassa tai tuotekehityksessä	Tiimiorganisaatiot (solut, verstaat, projektit ym.), jotka hoitavat asiakkaan toiminnot alusta loppuun. Asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen. Matalat organisaatiot. Yrittäjyyden kannustaminen. Rakenne, joka yhdistää pienuuden ja suuruuden edut
Tavoitteet ja mittarit	Liikevaihdon ja tuloksen kasvu, sijoitetun pääoman tuotto, pääoman kiertonopeus, tulos/hlö, tulos myynnistä, tuotto/osake, markkinaosuus	Asiakastyytyväisyys, uuden tuotteen markkinoille tuomisen vaatima aika, operatiivisen toiminnan läpimenoajat, henkilökunnan motivaatio ja yrittäjyys, osaamispääoman kasvu ym. Prosessitekijät

Prosessijohtaminen kohdistuu kokonaisvaltaisiin ja asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin, ydinprosesseihin. Prosessiorganisaatiossa organisoidutaan prosesseittain ja vastuu prosesseista on joko prosessin omistajilla tai tulosityksiköillä. Prosessi kantaa myös vastuun koko prosessin toimivuudesta, esimerkiksi asiakkaan tilauksesta lopputoimitukseen. Prosessijohtamisen näkökulmasta voidaan organisoida kolmeen

erilaiseen organisaatiomalliin, joita ovat tulosityksikköorganisaatio, matriisiorganisaatio sekä prosessiorganisaatio. /6/

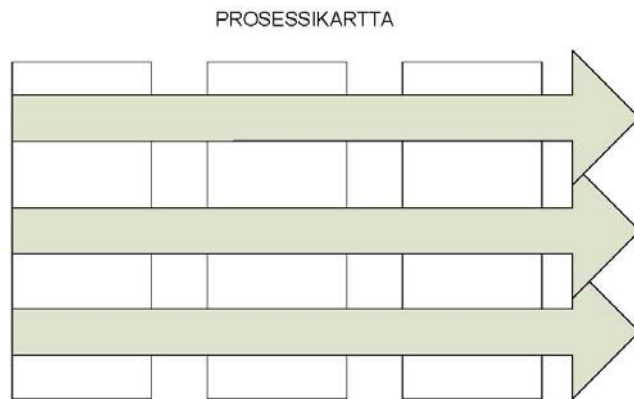
Tulosityksikköorganisaatiossa ydinprosessit tukevat tulosityksiköitä yhteisprosessiin liittyvien tehtävien ja kehittämistyön osalta. Tässä organisaatiomallissa valta on tulosityksikön johdolla ja kaikki resurssit ovat tulosityksikön hallinnassa. Ydinprosessien omistajilla ei ole valtaa päättää, miten toimintamalleja sovelletaan tulosityksiköissä, vaan heidän tehtävänä on ainoastaan kehittää ydinprosesseja. Vahvuudet tulosityksikköorganisaatiomallissa ovat selkeät valta- ja vastuurajat sekä sisäisen byrokratian väheneminen. Lisäksi etuna on paikallisten asiakkaiden hyvä tunteminen ja näiden tarpeiden tietäminen. Heikkoutena tulosityksikköorganisaatiolle on organisaation yhteisten asiakkaiden tunteminen ja hallinta. Koko organisaation tasolla heikkoutena on myös yhteisten asioiden hallinta, koska kaikki resurssit on lähtökohtaisesti kohdennettu tulosityksiköiden omiin tarpeisiin. Erilaiset toimintatavat eri tulosityksiköiden välillä voivat aiheuttaa myös hankaluuksia. /6/

Matriisiorganisaatiossa ydinprosessit ovat vastuussa ydinprosesseihin liittyvästä kehittämistyöstä sekä tukevat näihin liittyvien tehtävien hoitamista käytännössä tulosityksiköissä. Johtaminen on matriisiorganisaation johtamista, jossa matriisin muodostavat tulosityksiköt ja prosessit. Tulosityksikköorganisaatiomallista poiketen tässä on osa resursseista kohdistettu myös ydinprosessien käyttöön. Tulostavuu on sekä tulosityksiköllä että prosesseilla erikseen sovituissa tehtävissä, jotka on määritelty organisaation ylimmässä johdossa. Ylimmässä johdossa on edustus sekä tulosityksiköiden että prosessien vastuuhenkilöistä. Vahvuutena matriisiorganisaatiossa on näkökulmien laajuus eli toimintaa voidaan arvioida sekä yhteisten toimintamallien että tulosityksiköiden osalta. Kaikkien yhteisten asioiden hoito ja hallinta helpottuu sekä resurssien optimaalinen kohdentaminen linjatyn sekä kehittämistyön välillä mahdollistuu. Matriisimallissa valta- ja vastuurajat voivat olla epäselviä, ja yhteisten asioiden hoitamisessa saattaa tulla päällekkäisyyksiä. Toimintamallien yhtenäistäminen eri tulosityksiköiden välillä voi aiheuttaa liiaksi kompromisseja, jolloin paikalliset asiakastarpeet eivät tule riittävästi huomioiduiksi. /6/

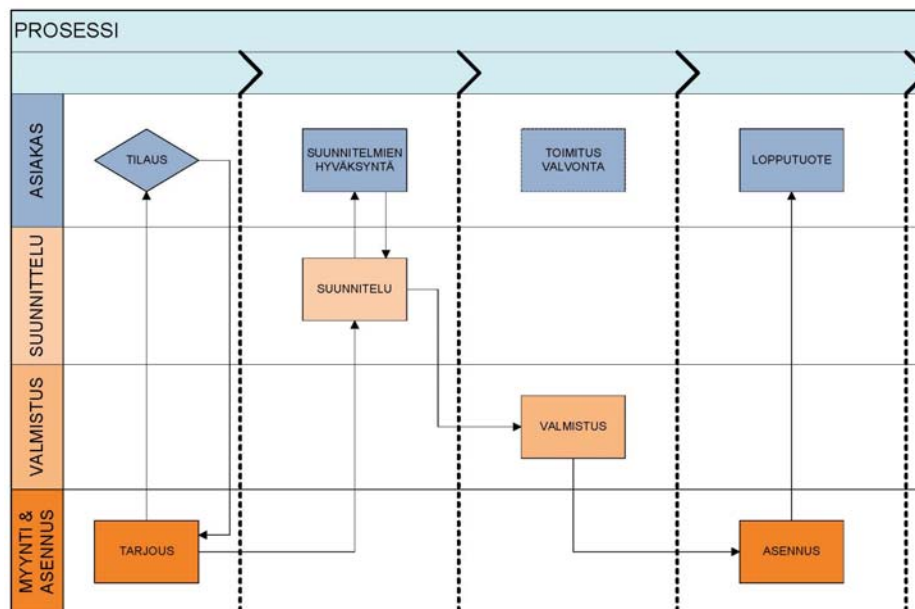
Prosessiorganisaatiossa ydinprosessit vastaavat kehittämisestä sekä toiminnan operatiivisesta tuloksesta. Kaikki resurssit ovat prosessien omistuksessa. Valta- ja vastuurajat ovat prosessiorganisaatiomallissa selkeät. Yhteisten asioiden sekä asiakkuuksien hoito ja hallinta on helpompaa, koska kaikki ovat prosessien hallinnassa. Projektimainen toimintamalli tukee kehitystyötä. Prosessiorganisaatiomallissa paikallisten asiakkaiden sekä paikallisen substanssiosaamisen arvostus voi laskea. Malli ottaa myös huonosti huomioon paikalliset tarpeet ja erityispiirteet. /6/

Prosessinomistaja vastaa kokonaisvaltaisesti prosessista, prosessiorganisaatiomallissa prosessinomistajalla on myös vastuu tuloksesta. Tulosityksikkö- ja matriisiorganisaatiomalleissa prosessinomistajalla ei pääsääntöisesti ole esimiesasemaa prosessin toimijoihin nähden. Prosessin kehityksen ja toimivuuden takaamiseksi prosessille on nimettävä prosessinomistaja. Prosessinomistaja vastaa prosessin kokonaisuudesta ja kehitystarpeiden priorisoinnista. Prosessinomistajan on syytä olla vahva vaikuttaja ilman muodollista valtaa ja hänen täytyy ymmärtää kokonaisuuksia. Tehtäviin kuuluu myös seurata prosessin suorituskkyä ja onnistumista mittaamalla ja havainnoimalla. /6/

Prosessilla on aina asiakas ja liiketoimintaprosessi lähtee aina asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Ydinprosessit voidaan jakaa liiketoiminnassa kahteen pääryhmään: suoraan asiakkaalle arvoa tuottavat ja varsinaista liiketoimintaa tukevat. Ydinprosessit koostuvat aliprosesseista, joita voi olla tapauksesta riippuen kymmeniä tai jopa yli sata. Prosessien kuvaaminen on tärkeää toiminnan uudistamisessa ja kehittämisessä. Prosessit voidaan kuvata eritasoisesti. Karkealla tasolla voidaan kuvata ydinprosessit prosessikarttana, jossa kuvataan yrityksen ja sen sidosryhmien ydinfunktiot ja niitä läpileikkaavat ydinprosessit ja tarkempi yhden ydin- tai aliprosessin tarkempi kuvaus voidaan tehdä vuo- tai työnkulkukaavioilla. Graafisen kuvauksen täydentämiseksi prosessit voidaan kuvata verbaalisesti prosessikäsikirjaan. Kuvassa 2 on esitetty prosessikartan periaate ja kuvassa 3 on esitetty niin sanotulla uimaratatekniikalla laadittu kaavio. Uimaratatekniikalla voidaan esimerkiksi esittää toiminta- ja työnkulkukaavioita. Prosesseja voidaan kuvata erilaisilla kaavioilla sekä eri tasoilla. Tärkeintä on, että kaaviot palvelevat perimmäistä tarkoitusta eli havainnollistavat prosessin halutulla tavalla. /4/

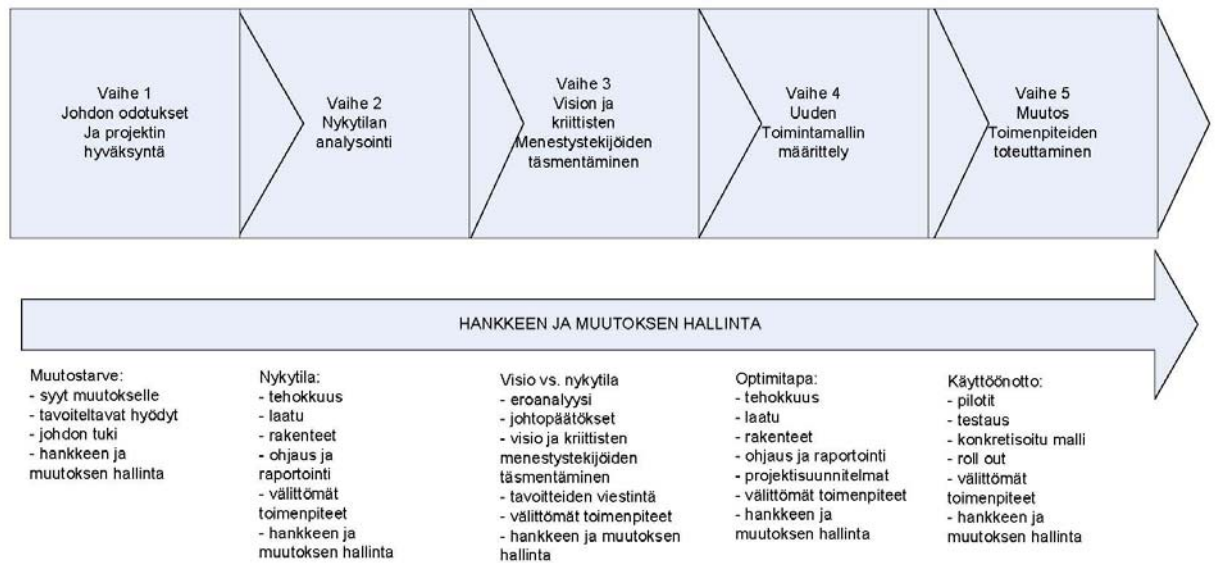


Kuva 2. Prosessikartta



Kuva 3. Työnkulkukaavio

Prosessien kehittäminen voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Ensimmäisenä on projektin määrittäminen ja hyväksyntä. Toisena vaiheena on kartoittaa nykytilanne. Kolmantena vaiheena on vision ja kriittisten menestystekijöiden täsmentäminen. Neljäntenä määritellään uusi toimintamalli ja viimeisenä aletaan toteuttaa uutta toimintamallia. Kuvassa neljä on esitetty prosessin kehittämisen vaiheet. /6/



Kuva 4. Ydinprosessien kehittämisen vaiheet /6/

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään prosessin kehittämisen tarkoitus ja rajataan projekti johdon näkemyksen ja odotuksien pohjalta. Projektin kriittiset menestystekijät priorisoidaan ja tehdään karkea kannattavuustarkastelu, joka luo taloudellisen pohjan muutokselle. Kehitysprojektin onnistuminen edellyttää johdon ja päättäjien sitoutumista hankkeeseen. /6/

Nykytilanteen kartoitus ja analysointi antaa muutokselle lähtökohdat. Analyysin tarkoituksena on antaa yhteinen näkemys organisaation nykytilasta, muutoskohteista ja muutoksen tarpeellisuudesta. Nykytilan kartoitukseen ja analysointiin tarvitaan kaikkein organisaatioryhmien edustajia. Muutosprosessin onnistuminen edellyttää, että myös työntekijät tai heidän edustajansa osallistuvat aktiivisesti suunnitteluun jo projektin alussa. Tämä myös sitouttaa ja parantaa henkilöstön motivaatiota. Onnistunut muutos vaatii myös faktoja, joilla voidaan perustella muutostarvetta. Prosessin nykytilanteen selvittämiseksi mallinnetaan organisaation nykyinen toiminta. Prosessikuvausten laadinnassa on mukana henkilöitä organisaation kunkin kartoitettavan prosessin eri vaiheista. Kuvausten laadinta saadaan parhaiten tehtyä haastatteluin sekä pienryhmäpalaveroin, näissä myös käydään läpi nykytilanteen ongelmia. Nykytilanteen analyysillä haetaan vastauksia kysymyksiin, saavutetaanko prosessilla sille asetettu tavoite, tuovatko kaikki prosessin toiminnot

lisäarvoa lopputulokseen, suoritetaanko prosessin toiminnot parhaassa järjestyksessä ja voitaisiinko prosessi tai sen toiminnot suorittaa tehokkaammin. Prosessin tehokkuuteen vaikuttaa, kuinka useasti tehtävä siirtyy eri osastojen tai henkilöiden välillä ja miten tietojärjestelmiä käytetään hyväksi prosessin etenemisessä. Prosessien kartoituksen yhteydessä laaditaan luettelo kaikista tehtävistä toiminnoista, jotta saadaan selville, miten henkilöstöresurssit ja kustannukset kohdentuvat riippumatta missä yksikössä toimintoa tehdään. Ajankäyttöselvityksellä saadaan selville, mihin resurssit kuluvat ja onko keskitytty olennaiseen eli lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Näin saadaan myös hyödyllistä tietoa uuden toimintatavan suunnitteluun. /6/

Kolmannessa vaiheessa määritellään muutostavoitteet nykytilanteen kartoituksen pohjalta sekä luodaan uudet toimintamallit visioon perustuen. Nykytilan kartoitus ja analyysi paljastavat kehittymismahdollisuudet prosesseissa ja toimintamalleissa. Lisäksi voidaan käyttää benchmarkingia, joka voi osoittaa organisaation heikkoudet ja puutteet verrattuna muihin vastaaviin organisaatioihin. Lähtökohtana on, että muutostavoitteiden määrittäminen ei rajoitu pelkästään nykyisten toimintamallien kehittämiseen, vaan luodaan aidosti uusia toimintamalleja. Muutosprosessin onnistumista edesauttavat konkreettiset mittarit. Muutosta tulee mitata prosessin edetessä jatkuvasti ja monipuolisesti, tällöin muutosprosessi konkretisoituu koko henkilöstölle. /6/

Neljännessä vaiheessa määritellään optimitoimintatapa. Toimintatapojen luomisen suunnittelussa, kuten myös aiemmin nykytilanteen kartoituksessa, on koko organisaation eri osastojen henkilöitä mukana. Uuden toimintatavan luomisessa pohjana ovat nykytila-analyysi sekä johdon visio, lisäksi mukana olisi hyvä olla ulkopuolinen asiantuntija, jolla on kokemukseen perustuvaa näkemystä uuden toimintatavan toteuttamisvaihtoehdoista. Lähtökohtana on vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen prosesseissa. Ylimääräiset vaiheet ja toiminnot poistetaan ja mietitään uuden toimintatavan vaatimat osaamistarpeet sekä resurssit. Uusi toimintatapa kuvataan prosessikaavion muotoon, jossa näkyvät prosessin eri vaiheet, toiminnot sekä näiden väliset riippuvuussuhteet. Muutosten onnistunut konkretisointi edellyttää muutakin yksisuuntaista informointia. Muutoksen onnistumista edesauttavat henkilöstön osallistuminen koko muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen. Päästäkseen toivottuun muutokseen henkilöiden on koettava saavansa

riittävästi informaatiota ja ymmärrettävä muutoksen tarve. Heillä on oltava myös omakohtaisia kokemuksia muutoksesta, positiivisia tunteita ja tunnetta oikeudenmukaisuudesta. /6/

Viimeisessä vaiheessa uudet toimintamallit otetaan käyttöön. Käyttöönotto tähtää muutoksen konkretisoimiseen. Muutoksen toteuttamisen onnistuminen käy parhaiten organisaatioilta, jotka osaavat konkretisoida muutoksen läpivientiä muun muassa kouluttamalla, muutosvalmennuksella ja työntekijöiden opastamisella. Uusia toimintatapoja käyttöönotettaessa vaaditaan seuraavien seikkojen olemassaoloa: tyytymättömyyttä vanhaan, uuden houkuttelevaisuutta, muutosvision selkeyttä, käytännön toimenpiteitä, uskoa muutoksen toteuttamiseen sekä muutoksen edellyttämiä panoksia. Yhdenkin näiden puuttuminen saattaa aiheuttaa ongelmia. Muutos voidaan toteuttaa ensin pilottiyksikössä. /6/

Pilotoinnin käyttäminen on nopea tapa saada konkreettisia muutoksia. Pilotoinnissa ei tarvitse sitoa koko organisaation resursseja muutoksen läpivientiin. Roll out –vaiheessa optimitoimintatapa viedään koko organisaatioon. Uutta toimintatapaa voidaan myös muunnella eri yksiköissä niiden omien tarpeiden mukaisiksi. /6/

3. PROJEKTIJOHTAMINEN

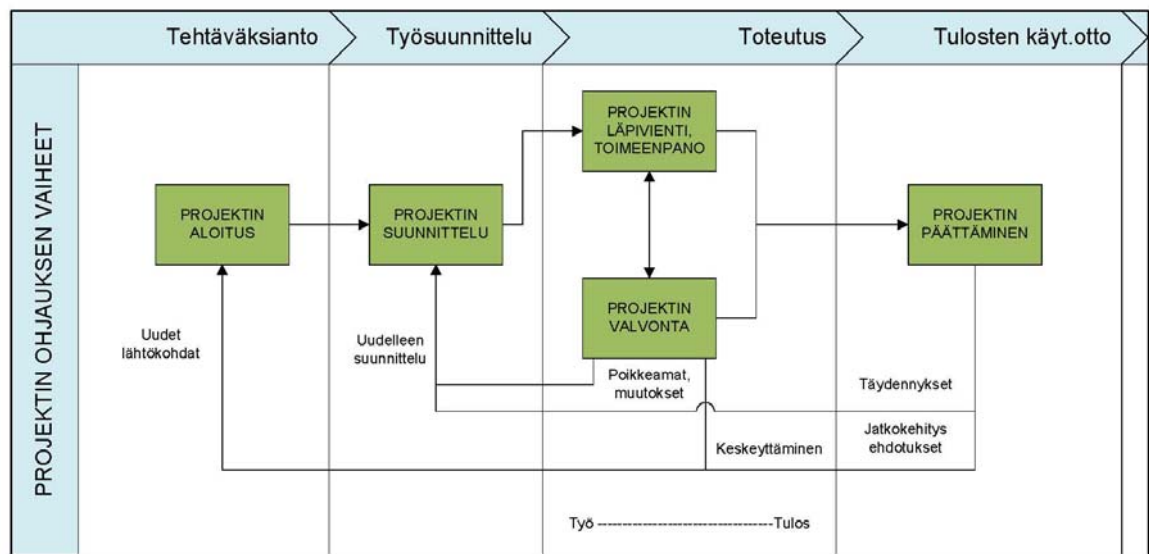
Projektille löytyy useita määritelmiä. Projektin voi määritellä työksi, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi. Projektijohtamisella tarkoitetaan tapaa, jossa työn tekeminen organisoidaan projekteiksi. Nykyään puhutaan hyvin useasti tehtävästä kuin tehtävästä, että se hoidetaan projektina. Täytyy kuitenkin muistaa, että projekti ei synny kutsumalla sitä projektiksi. /8/

Projektitoiminta on johtamisjärjestelmä, jossa tiettyjen tehtävien hoitaminen organisoidaan projekteiksi. Projektin tunnusmerkkejä ovat ainutkertaisuus, tilapäisyys ja se, että sillä on selkeä tavoite ja tehtävä, rajatut resurssit ja aikataulu. Projekteissa käytetään projektinhallinnan työtapoja ja menetelmiä. Projektityyppejä on erilaisia, esimerkiksi tuotekehitysprojekti, tutkimusprojekti ja investointiprojekti. Projektia ei saa sekoittaa prosessiin. Projektilla on aina alku ja loppu, kun taas prosessi on jatkuvaa toimintaa. Prosessin kehitys voidaan hoitaa projektina. /8/, /10/

Projektit voidaan organisoida usealla eri tavalla. Perinteisessä organisaatiossa on vähän projekteja ja raskas linjaorganisaatio. Linjaorganisaatio soveltuu parhaiten esimerkiksi sarjavalmistukseen ja sitä käytetään harvoin tehtäviin projekteihin. Projektijohtamisorganisaatiossa on taas vastaavasti paljon projekteja ja kevyt linjaorganisaatio. Erillinen projektiorganisaatio kannattaa perustaa aina pitempiketoisissa projekteissa. Matriisiorganisaatio on yleisin projektien organisaatiomuoto. Matriisiorganisaatiossa henkilöillä tai osalla heistä on myös vastuu linjaorganisaatiossa. Heikossa matriisissa linjaorganisaatiolla on päävastuu ja vahvassa matriisissa projektilla on päävastuu. Neljäntenä projektiorganisaatiomuotona on koordinoiva projektiorganisaatio. Tässä projektit toteutetaan linjaorganisaatiossa projektikoordinaattorin johdolla. Projektikoordinaattori käyttää linjaorganisaation resursseja projektiin liittyvissä töissä. /8/, /10/

3.1. Projektin kulku

Projekti voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, jotka ovat projektin aloitus, projektisuunnittelu, projektin läpivienti tai toimeenpano, projektin valvonta sekä projektin päättäminen. Kuvassa 5 on esitetty projektin ohjauksen vaiheet sekä niiden suhde projektin työhön. /10/



Kuva 5. Projektin ohjauksen vaiheet ja suhde projektin työhön /10/

Projektin aloitusvaiheessa projektille tehdään määrittely ja se käynnistetään hallinnollisesti. Projektimäärittelyä voidaan pitää projektin esisuunnitteluna, jossa tärkeimpänä on esittää projektin tavoitteet ja tulosvaatimukset. Määrittelyssä ei pureuduta tarkemmin projektin asiaan, vaan asiat täsmentyvät projektin suunnittelussa. Hallinnollinen käynnistäminen tarkoittaa lähinnä projektiryhmän ja ohjausryhmän asettamista sekä kustannuspaikan avaamista projektille. Projektin organisointi ja organisointityypit on esitetty kappaleessa 3.1. /10/

Projektimäärittelyn pohjalta laaditaan projektisuunnitelma. Projektisuunnitelman laatimisesta vastaa projektinvetäjä eli projektipäällikkö. Projektisuunnitelman laadinta voidaan tehdä yhteistyössä johtoryhmän tai projektiryhmän kanssa riippuen tapauksesta. Projektisuunnitelman kuitenkin hyväksyy aina projektin johtoryhmä. Projektiryhmän mukana olo projektisuunnitelman laadinnassa sitouttaa ryhmän paremmin toteutettavaan projektiin. Lähtökohtana projektijohtamisessa on, että projektintoteutuksesta vastaa projektisuunnitelman laatija. Projektisuunnitelma voidaan jakaa viiteen osaan, jotka ovat määrittelyt, organisaatio, toteutussuunnitelma, budjetti sekä ohjaussuunnitelma. Määrittelyissä kuvataan projektin tausta sekä määritellään tavoitteet ja tehtävä, lisäksi rajataan projektin ulkopuolelle jäävät asiat. Tavoitteiden tulee olla selkeät sekä

mitattavissa, kuten kustannustavoite ja aikataavoite. Organisaatio-osiossa kuvataan projektiorganisaatio. Riippuen projektilaajuudesta voidaan projektiryhmän henkilöille laatia projektikohtaiset toimenkuvat. Toteutussuunnitelmaan sisältyy ainakin työn ositus ja tehtäväluettelo, aikataulut, resurssisuunnitelmat sekä riskien kartoitus ja niiden hallinta. Kohdassa neljä esitetään projektin budjetti ja kuvataan, miten kustannusseuranta toteutetaan. Viimeisessä kohdassa, projektin ohjaussuunnitelmassa selvitetään esimerkiksi kokoussuunnitelmat, tiedottaminen, valvonta ja raportointi, koulutussuunnitelma sekä laadunvalvonta. /8/, /10/

Projektisuunnitelma on projektipäällikön työkalu, joka toimii toteutuksen perustana. Projektin suunnittelussa kuten yleensä muissakin tehtävissä voidaan todeta, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.

Projektin toteutuksesta, kuten aikaisemmin on mainittu, vastaa projektipäällikkö, joka lähtee toteuttamaan projektia projektisuunnitelman perusteella. Projektin alussa on hyvä varmistaa, että kaikilla projektiryhmän jäsenillä on selkeä kuva omasta tehtävästään. Projektisuunnitelma saatetaan tiedoksi kaikille projektiryhmän jäsenille, jos he eivät ole olleet mukana suunnitelman laadinnassa. Projektin toimeenpanto aloitetaan vaihesuunnitelmalla, toisin sanoen tehtävien tarkemmalla määrittelyllä ja aikataulutuksella. Projektipäällikkö antaa vaihesuunnitelman mukaiset töiden tehtävänannot. Projektin aikana voi tulla muutoksia projektisuunnitelmaan, jotka selvitetään ja lopulta esitetään sekä hyväksytetään johtoryhmällä. Muutoksia projektisuunnitelmaan yleensä aiheuttavat väärät arvioinnit suunnitelman laadintavaiheessa, esimerkiksi laajuuden muuttuessa muuttuvat myös aikataulu ja kustannukset. Projektipäällikön tehtävä on toteutusvaiheessa valvoa ja raportoida johtoryhmälle projektin tilasta, edistymisestä ja kustannustilanteesta. Projektien toteutuksen ja koko projektin elinkaaren aikana syntyneet dokumentit arkistoidaan projektikansioon. Dokumentoinnissa on tärkeää, että projektikansio on selkeä ja että projektiryhmän henkilöt löytävät sieltä tarvittavat dokumentit. Projektin aikana syntyviä dokumentteja ovat esimerkiksi kokousmuistiot, sopimukset, raportit ja sähköpostiviestit. /10/

Projektin päättämisen yhteydessä vastuu siirretään projektiorganisaatiolta perusorganisaatiolle. Projektin päättämisen edellytyksenä on, että suunnitelman mukaiset tehtävät on tehty ja johtoryhmä on hyväksynyt tulokset. Projektipäällikkö laatii loppuraportin mahdollisesti yhteistyössä projektiryhmän kanssa. Loppuraportti sisältää projektin oleelliset tulokset kuten sisällöllisen, ajallisen ja taloudellisen onnistumisen. Lisäksi loppuraportissa esitetään projektiorganisaation toiminta, projektin ongelmat sekä mahdolliset jatkokehitystarpeet ja –toimenpiteet. /8/, /10/

3.2. Projektijohtamisen ongelmat

Projektijohtamisen menetelmät ovat kehittyneet useamman vuosikymmenen aikana. Menetelmät ovat käytännössä testattuja ja oleelliset asiat ovat jääneet käyttöön. Projektien epäonnistuminen ja kriittiset menestystekijät kohdistuvat pääsääntöisesti projektipäällikköön, johtamiseen ja projektiryhmään. Lisäksi projektikäsitteen väärinkäyttö johtaa useasti niin sanotun projektin epäonnistumiseen. Työtä tai tehtävää nimitetään projektiksi, mutta jätetään projektijohtamisen menetelmien käyttö puolitiehen. /8/, /10/

Projektipäällikkö on avainasemassa projektin onnistumisen kannalta. Mikäli vetäjän ammattitaito ja johtamiskyky eivät vastaa projektin edellyttämiä vaatimuksia, on projektin epäonnistumisen vaara suuri. Projektipäällikön ominaisuuksia, vaatimuksia ja erilaisia rooleja käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.4.

Johdon tehtävä on antaa projektille mahdollisuudet onnistua. Vastuu projekteissa on projektipäälliköllä, jolloin myös valta projektinohjaukseen tulee olla projektinvetäjällä. Monesti ongelman aiheuttaa se, että ohjauksesta vastaa linjapäällikkö. Ongelmana voi olla myös se, että johto ei ole tietoinen ja sitoutunut projekteihin, jolloin johdon tuki ja valvonta puuttuu. /8/

Projektiryhmällä on suuri vaikutus projektien onnistumiseen. Onnistumisen lähtökohtana on, että valitaan oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin. Vastuu henkilöiden valitsemisesta on tietenkin projektipäälliköllä. Projektiryhmän tekemistä voi vaikeuttaa esimerkiksi

puutteellinen ohjeistus, projekteissa oleminen muiden töiden ohessa ja suurimpana vanhoihin toimintamalleihin kangistuminen, joissa ei hyödynnetä projektin ohjauksen menetelmiä. Asennepuolen muuttaminen voi olla vaikeaa, koska yleensä muutokset aiheuttavat muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan hallinnasta kerrotaan enemmän kappaleessa 4.2. /8/

Jos lähtökohtana on hoitaa tehtävä projektina, on ongelmien välttämiseksi ja selvittämiseksi toteutettava projektit projektijohtamisen menetelmiä hyväksikäyttäen. Tavanomaisiin ongelmiin löytyy selvät menettelytavat projektijohtamisen opeista. Vaikeimpina ongelmina ovat asennepuolen tekijät, joista edellisessä kappaleessa on mainittu. Keskeistä asennepuolen tekijöissä ja ongelmissa on ylemmän johdon ote muutoksen hallinnassa. /8/

3.3. Projektipäällikön ominaisuudet ja roolit

Edellisissä kappaleissa on jo tullut esiin projektipäällikön merkitys projektien onnistumisissa. Hyvältä projektipäälliköltä vaaditaan useita erilaisia ominaisuuksia. Erilaisten ominaisuuksien kirjon vaatimusten takana on projektipäällikön toimiminen erilaisissa rooleissa. Projektipäällikön taitoalueet voidaan jakaa kolmeen alueeseen: projektin tekniikan osaamiseen, projektihallinnan osaamiseen sekä johtamistaitoihin. /8/

Keskeiset ominaisuudet, joita projektipäälliköltä halutaan, on lueteltu seuraavasti:

- sitouttamisen ja motivoimisen taito tehtäväannossa
- kokonaisuuksien hahmottaminen
- vastuunottamisen halu
- paineensietokyky sekä kyky ottaa ongelmat haasteena
- neuvottelutaidot
- pyrkimys ongelmien ennakointiin ja poistamiseen
- määrätietoisuus
- ihmisten johtamistaidot ja yhteistyöominaisuudet. /8/

Projektipäällikön tehtävän voi oppia. Riippuen henkilöstä, oppiminen voi tapahtua nopeasti tai sitten se kestää kauemmin. Tavallisimmat puutteet projektipäällikön toiminnassa ovat delegoinnin osaaminen, informointi ja tiedottaminen, päätöksenteko, oman ajankäytön hallinta sekä johtamisen osaaminen. /8/

Projektipäällikkö toimii erilaisissa rooleissa projekteissa. Rooleja ovat esimies-, asiantuntija-, myyjä-, neuvottelija-, tilaaja- ja tiedottajarooli. Tiedottajan rooli on olennainen osa projektipäällikön tehtävää. Viestintää täytyy tehdä, riippuen projektin laajuudesta ja luonteesta, seuraaville osapuolille: projektiryhmälle, projektin johtoryhmälle, asiakkaalle, linjaorganisaatiolle, osaprojekteille, viranomaisille ja tiedotusvälineille. Tiedon välityksen onnistumisella voidaan vaikuttaa myönteisesti moneen projektin osaan. Projektipäällikön kommunikointikyky korostuu tiedon välittäjänä. /8/

4. MUUTOKSEN HALLINTA JA VASTARINTA

Muutos käsitetään usein yksinkertaisesti siten, että tarkasteltavan kohteen tila on yhtenä ajanhetkenä erilainen verrattuna sitä johonkin toiseen ajanhetkeen. Muutos liitetään myös kehityksen käsitteeseen. Ajassa toisiaan seuraavien tilojen riippuvuus toisistaan sekä muutoksen suunnat ovat kehityksen käsitteelle ominaisia. /9/

Muutosjohtaminen on organisaation uusien operatiivisten, taktisten ja strategisten hankkeiden arvioimista sekä niiden suunnittelua ja täytäntöönpanoa. Muutosjohtamisessa tavoitteena on, että yrityksen toiminta on mahdollisimman häiriötöntä ja kehittyy jatkuvasti. Johtamistoimenpiteinä tavoitteen saavuttamiseksi on etsiä ja hallita muutostapahtumia. /3/, /7/

Lähtökohtana muutosjohtamisessa on tunnistaa ja määritellä haluttu muutos ja sen syyt. Kaikkein tärkeintä muutosjohtamisen onnistumiselle on määrittää, mikä on se muutos, joka halutaan. Muutosta voidaan tarvita esimerkiksi uuden mahdollisuuden hyväksikäyttöön tai puutteiden korjaamiseen. Maailman globalisoituminen tarkoittaa myös maailman kutistumista. Tieto on kaikkien saatavilla, liikkuminen helpottuu ja nopeutuu kaikkialle maailmassa. Jos tässä myllerryksessä asettuu paikoilleen ja säilyttää toimintansa vanhana, on seurauksena ennen pitkää yrityksen näivettyminen ja loppuminen. /3/, /11/

4.1. Muutoksen aiheuttama vastarinta

Ihminen pitää siitä, että mikään ei muutu, vanha on tuttua ja turvallista. Ihmiset eivät välttämättä ole muutoksen vastustajia, mutta pelkäävät luopua vanhasta. Muutostilanteessa esimiehen tehtävä on saada alaiset aloittamaan muutoksen parissa, vaikka tietoisuus uudesta ei vielä olisikaan kovin hyvä. Tehtävä ei ole helppo ilman jämäkkää otetta, varsinkaan silloin, jos alaiset suhtautuvat vastahakoisesti uuteen. Mahdollisuus on, että muutoksesta toteutuu vain pieni osa tai se jää toteutumatta kokonaan, jos muutosta ei osata johtaa. /3/

Muutosvastarinnan syntymiseen vaikuttavat muutoksen lähtökohdat. Organisaation vastarintaan vaikuttaa, minkälainen on muutoshistoria, muutospaine ja kuinka haluttuja muutoksen tavoitteet ovat. Vastarinnan voimakkuus voi olla eriasteista muutoksen eri alueilla. Perimmäisenä muutosvastarinnassa on kyse mielipide-eroista, erilaisista asenteista ja tuntemuksista. Muutosvastarinnassa hukataan energiaa, kun se pitäisi käyttää positiivisiin asioihin. Muutosvastarinnan alueet voidaan jakaa kolmeen erilaiseen kriisiin. /6/

Ensimmäisenä on kyvyttömyyskriisi. Tällä tarkoitetaan sitä, että ollaan aidosti eri mieltä teknisestä ratkaisusta, organisaation rakenteesta tai prosessin toimivuudesta. Muutoksesta ollaan eri mieltä sen takia, kun ei ymmärretä ja eikä kyetä ratkaisemaan ongelmia ja suorittamaan työtehtäviä. /6/

Toisena kriisinä voidaan pitää motivaatiokriisiä. Tässä muutoksen vastustus perustuu ulkoisten kannustimien, kuten palkan tai ylennyksen riittämättömyyteen. Ulkoiset palkkiot eivät ole tasapainossa muutoksen aiheuttamien työtehtävien tai aseman muutoksen kanssa. Motivaatiokriisissä vastustus on selkeästi sitkeämpää kuin teknisessä muutoksessa. Yleensä vastustuksen purkamiseen tarvitaan ylimmän johdon toimenpiteitä. /6/

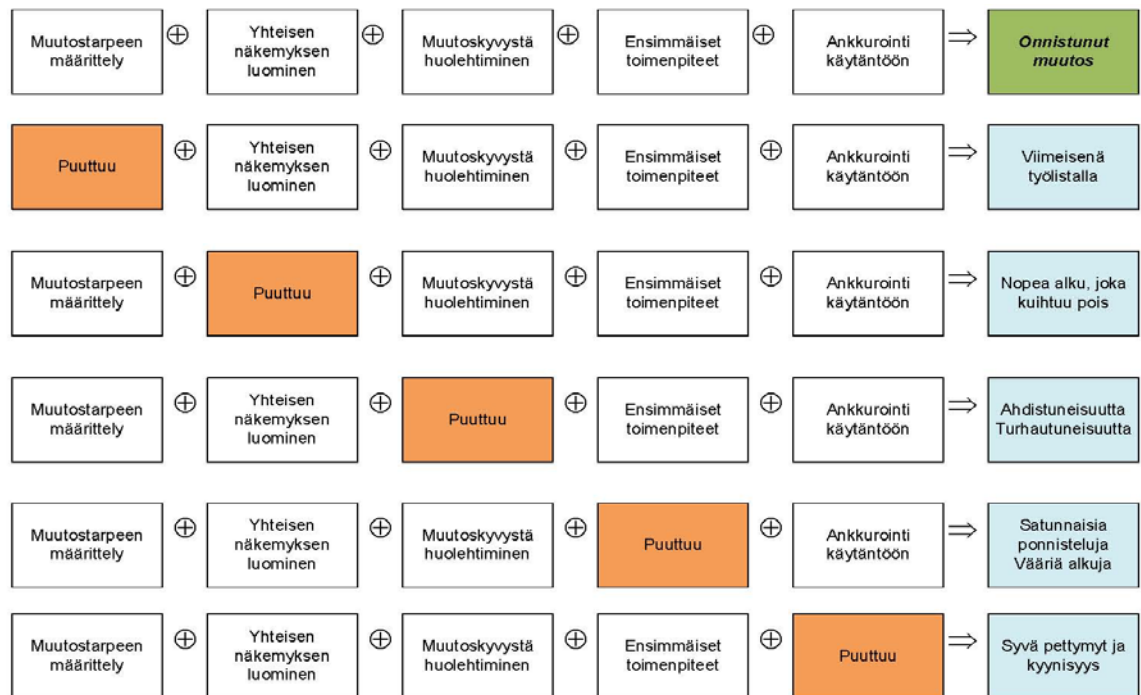
Kolmantena muutosvastarinnan alueena voidaan pitää epäoikeudenmukaisuuskriisiä. Tässä tapauksessa henkilöltä puuttuu sisäinen motivaatio. Muutosvisiota eikä tavoitteita koeta oikeutetuiksi ja arvokkaiksi. Tässäkin muutosvastarinta on sitkeää, koska henkilöt eivät aidosti usko muutoksen hyvytyteen. Epäoikeudenmukaisuuskriisissä voi hankaloittaa myös se, jos ihmiset eivät ole tietoisia omista arvoistaan ja asenteistaan. /6/

4.2. Muutoksen ja muutosvastarinnan hallinta

Lyhyesti voidaan todeta, että muutoksessa muutosvastarinnan aiheuttaa epätietoisuus. Sitä kovempi on muutosvastarinta mitä vähemmän tietoa on. Muutosjohtamisen peruseriaate on, että annetaan tietoa säännöllisen paljon, tällä ehkäistään seuraavan muutoksen pelkoa. Riittävä tieto muutoksesta voi saada aikaan muutoksen sietämisen tai jopa parhaassa tapauksessa sen hyväksymisen. /3/

Muutoksen hallinta lähtee johtamisen perusteista. Kaikilla organisaatiossa on syytä olla kokonaiskuva yrityksen toiminnasta sekä sen sisällä vaikuttavista syy- ja seuraussuhteista. Työntekijä, joka ajattelee, että ”en tiedä, olen vain töissä täällä” pyrkii varmasti pitämään kiinni kaikesta vanhasta ja tutusta. Tämä asennemalli pitää hoitaa peruseriaamisella niin, että kaikki tietävät oman paikkansa ja merkityksensä organisaatiossa. /3/

Muutoksen onnistumiseen ja haluttuihin tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan viisi tekijää, jotka on esitetty kuvassa 6. /11/



Kuva 6. Muutoksen onnistumiseen vaadittavat viisi tekijää /11/

Muutosprosessin onnistumiseen tarvitaan määrätietoista ja jämäkkää asioiden läpivientä. Useamman kuvan 6 mukaisen asian yhtäaikaista hoitaminen tekee muutoksen johtamisen monimuotoisemmaksi ja haasteellisemmaksi. Perustyön tehokkaan hoitamisen kannalta on tärkeää, että muutoksia priorisoidaan ja mietitään, missä järjestyksessä niitä hoidetaan. /11/

Lähtökohta muutosprosessin käynnistymiselle on muutostarpeen määrittely. Jos muutostarvetta ei ole hyväksytty ja ajatellaan, että ihan hyvin olisi voinut jatkaa vanhallakin mallilla, on ihmisten vaikeaa innostua uusista asioista. Muutoksen tarpeellisuus perustellaan kertomalla mahdollisuudet ja lähtötilanteen faktat. Yrityksessä voidaan joutua kertomaan myös liiketalouden perusasiat henkilöstölle ennen kuin muutostarpeen hyväksymisessä päästään eteenpäin. /11/

Yhteisen näkemyksen luominen antaa perusratkaisun haluttuun tulokseen pääsemiseksi. Näkemys täytyy olla hyvin tiivistetty ja se on viestimisen perusta muutoksen toimenpiteitä suunnitellessa sekä muutoksesta keskusteltaessa. /11/

Muutoskykyä voi joissain organisaatioissa olla paljonkin, riippuen historiasta. Jos organisaatio on tottunut muutoksiin ja muutokset ovat onnistuneet, voi henkilöstöllä olla hyvä luottamus kykyihinsä selviytyä uusista tilanteista. Henkilötasolla muutoskyky voi olla opittu esimerkiksi toimimalla projekti- ja kehittämistehtävissä, joissa joudutaan uusiin ja erilaisiin tilanteisiin. Muutoksessa on suotavaa kuunnella ja arvioida, minkälainen organisaation muutoskyky on. Vähempiin muutoksiin tottuneet organisaatiot tarvitsevat enemmän tukea muutostarpeen hyväksymiseen. Muutosvoimaa saadaan lisää osallistuttamalla sekä esittämällä nopeasti näkyviä muutostuloksia. /11/

Ensimmäiset toimenpiteet alkavat heti, kun muutoksesta kerrotaan. Aloitusta on kriittinen muutoksen onnistumiselle, sillä ensimmäisillä toimenpiteillä annetaan suunta ja vauhti muutokselle. Lisäksi ensimmäisiä toimenpiteitä tutkitaan erittäin tarkasti organisaatiossa ja ne antavat käytännön näkemyksen muutoksen viestistä. Ensimmäiset toimenpiteet ovat informaation ja viestinnän kannalta erittäin tärkeitä, sillä ne kertovat, että muutos on konkreettisesti alkanut. /11/

Muutoksen ankkurointi käytäntöön on pitkä tie. Kesto riippuu muutoksen laajuudesta, mutta esimerkiksi uuden yksikön syntyminen kestää ainakin yhden vuosisuunnittelukellon ajan ja uuden liiketoimintayksikön syntyminen muutoksen seurauksena vaatii useamman vuoden määrätietoisin prosessin. Käytännössä muutoksen ankkurointi tarkoittaa, että muutoksen synnyttämä uusi yksikkö on luonteva kokonaisuus. Tällä tarkoitetaan, ettei haikailla vanhan perään ja käytetään uusia nimiä sekä toimintamalleja. /11/

Edellä on kuvattu muutoksen viisi eri vaihetta. Vielä tiivistetympin voidaan sanoa, että muutosprosessissa kolme vaihetta: loppu – tyhjiys – alku. Ennen uuden alkua täytyy vanhasta päästä eroon. Vanhan ja uuden väliin jää tyhjiys, hetki jolloin muutos tiedostetaan todelliseksi. Alulla tarkoitetaan uuden alkua, jolloin toimitaan uudessa ympäristössä ja toimintamalleissa. /11/

5. YHTEENVETO TEORIASTA PIENTÖIDEN HALLINNASSA

Edellisissä luvuissa on käsitelty prosessi- ja projektijohtamisen sekä muutoksenhallinnan teoriaa. Prosessijohtamisen luvussa vertailtiin perinteisen johtamisen ja prosessijohtamisen eroja sekä käsiteltiin erilaisia organisaatiotyyppisiä. Lisäksi käytiin läpi prosessin kehittämisen vaiheet. Projektijohtamisen teoriaosuudessa käsiteltiin projektin peruskäsitteitä ja organisaatiotyyppisiä sekä projektin kulku. Esille nostettiin myös projektipäällikön ominaisuudet ja roolit sekä niiden vaikutus projektien onnistumisiin. Muutosta ja sen aiheuttamaa vastarintaa tutkittiin muutoksen hallintaa käsittelevässä luvussa.

Teoriaosuus on rajattu siten, että sitä voidaan soveltaa mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti pientöiden hallintaprosessin käsittelyssä. Seuraavassa on tehty yhteenveto siitä, miten edellä käsitellyt teoriaosuudet liittyvät pientöiden hallintaprosessin tutkimukseen.

5.1. Pientöiden prosessi

Eforassa liiketoiminnan ydintoiminnot on kuvattu prosesseina ja pientöiden hallintaprosessi on yksi aliprosesseista. Efora on organisoitu matriisiorganisaatioksi, jossa kuitenkin suurin osa resursseista on tulosityksiköllä. Prosessien omistajat on nimetty ja prosessien kehitys tapahtuu pääsääntöisesti tulosityksikön resursseilla. Ydinprosessien tarkoitus on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, myös pientöiden hallintaprosessin optimointi on lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Pientöiden hallintaprosessin optimoinnissa on lisäarvon tuottamisen lisäksi tavoitteena asiakasläheisyys ja reagointikyky. Eforalla on pientöiden hallinnassa osaamista ja prosessin optimoinnin tarkoituksena on muuttaa tämä osaaminen asiakkaalle lisäarvoksi.

Pientöiden hallintaprosessin kehittäminen tehdään prosessijohtamisen menetelmin viidessä vaiheessa. Ensin määritellään muutostarve, jossa määritellään lähtökohdat ja tarpeet muutokselle. Toisena kartoitetaan nykytilanne ja mallinnetaan organisaation nykyinen toiminta. Kolmannessa vaiheessa verrataan nykytilannetta visioon ja luodaan uudet toimintamallit. Neljännessä vaiheessa optimoidaan prosessi. Lopulta tehdään pilotointi sekä otetaan muuttuneet toimintatavat käyttöön. Prosessin kehittäminen dokumentoidaan prosessikaavioksi ja ohjeeksi.

5.2. Projektijohtaminen pientöiden hallinnassa

Pientöiden hallinnassa yhtenä tavoitteena oli hoitaa työt projektiluonteisesti. Projektijohtamisen opit ja menetelmät antavat hyviä työkaluja töiden hoitoon. Pientöiden hoitamisessa voidaan käyttää osaa projektijohtamisen menetelmistä, mutta ne täytyy soveltaa käytäntöön, koska pääsääntöisesti pientyöt hoidetaan ilman varsinaista projektiorganisaatiota.

Projektin tunnusmerkit löytyvät pientöistä, eli ne ovat tilapäisiä, niillä on selkeä tavoite ja tehtävä, rajatut resurssit ja aikataulu. Pientöiden hoidossa voidaan käyttää projektihallinnan työtapoja ja menetelmiä. Täytyy kuitenkin huomioida, että kyseessä on nimenomaan pieni työ, eli projektinhallinta täytyy suhteuttaa työn kokoon, ettei liiallinen byrokratia vie työn hoidon tehokkuutta. Pientyölle nimetään projektinhoitaja, joka käytännössä on projektipäällikkö. Projektipäällikkö on avainasemassa projektin onnistumisen kannalta. Erityisesti pientöissä, joissa ei ole erillistä projektiorganisaatiota, täytyy eri osapuolille kohdistuvan viestinnän olla kunnossa. Projektinvetäjän yksi rooli on toimia viestijänä.

5.3. Muutoksen hallinta pientöiden hallintaprosessissa

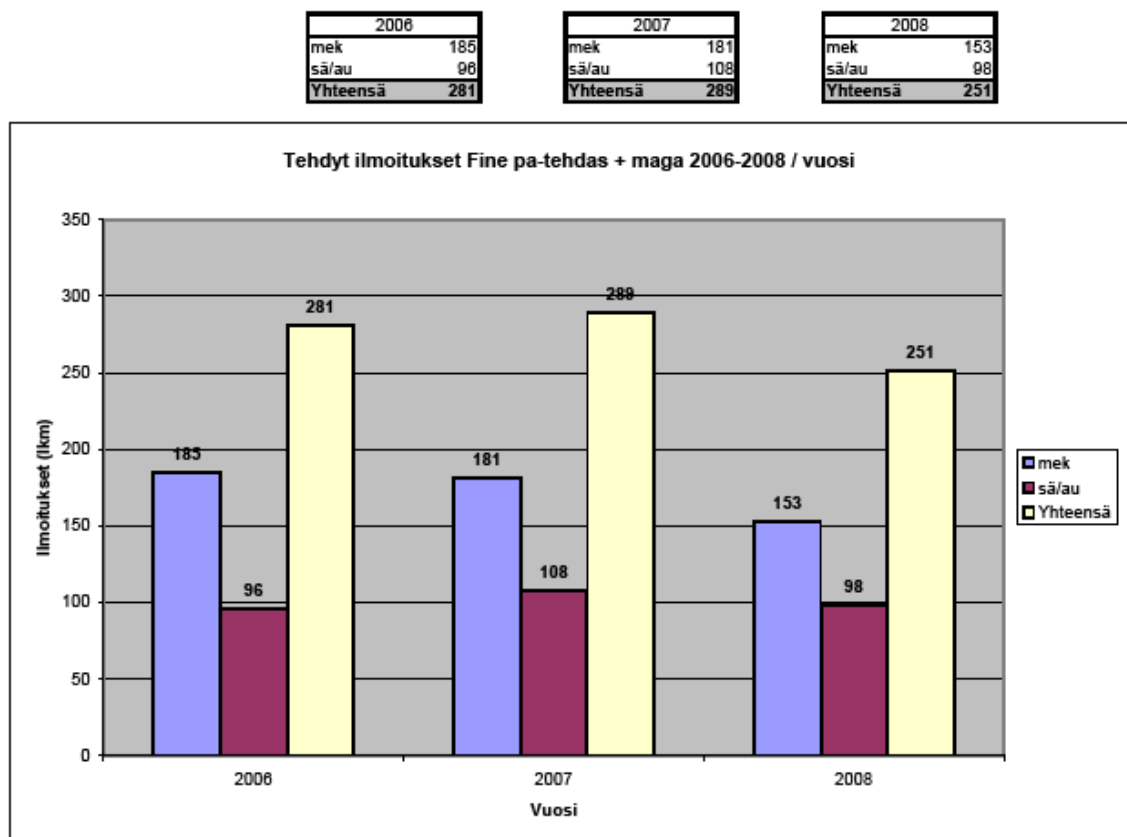
Prosessien kehittäminen ja projektien läpivieminen ovat muutoksen toteuttamista. Prosessin kehitys lähtee liikkeelle muutostarpeen määrittelystä. Projektit ovat ainutlaatuisia, jolloin yleensä niissä viedään läpi jokin muutos, jotta projektin tavoite saavutetaan. Pientöiden hallintaprosessin kehittämisessä on otettu huomioon muutoksen hallinta ja sen aiheuttama mahdollinen muutosvastarinta.

Muutosjohtamisen ja yleensäkin muutokseen liittyvää teoriaa on pohdittu pientöiden hallintaohjeistuksen jalkauttamisessa eri paikkakunnille. Tämän työn ulkopuolelle rajattiin jalkauttamissuunnitelman teko, mutta käytännössä nykytilan kartoituksen, pientyön hallintaprosessin määrittelyssä ja pilotoinnissa tultiin konkreettisesti muutoksen ja sen aiheuttaman vastarinnan kanssa tekemisiin.

Eforan perustamisesta lähtien on uusia toimintamalleja sekä käytäntöjä ajettu sisään jatkuvasti ja nopealla tahdilla. Tästä johtuen on pientöiden hallintaprosessin muutos vain pieni osa muiden suurempien muutoksien varjossa. Tästä huolimatta muutoksen pienuutta ei saa vähätellä ja ilman oikeaa johtamista myös pieni muutos jää onnistuneesti toteuttamatta.

6. PIENTÖIDEN HALLINTAPROSESSIN NYKYTILANNE EFORASSA

Pientöitä Veitsiluodon tehtailla on keskimäärin 250 – 300 kappaletta vuosittain. Keskiarvo on laskettu vuosilta 2006 – 2008 SAP:n tietokannasta. Kuvassa 7 on esitetty Veitsiluodon pientöiden määrä näinä kolmena vuotena. Varkauden tehtailla on toteutettu vuosittain noin 350 – 400 pientyötä. Suoraan vertailukelpoisia eri tehtaiden luvut eivät ole, koska tilastot on otettu eri lähteistä ja eri tehtailla pientöiksi määritellään eri töitä. Suuntaa-antavia luvut kuitenkin ovat.



Kuva 7. SAP 23-ilmoitukset Veitsiluodon paperitehtaalla 2006 - 2008

Pientyö on tyypillisesti lyhyehköllä aikataululla asiakkaan nykyisiin tuotantolinjoihin tehtävä prosessin osan lisäys tai muutos, vanhan osan modernisointi, työturvallisuuteen tai paloturvallisuuteen liittyvä työ. /2/

Pientyöt ovat luonteeltaan tuotannon (pien)investointi-, suurkorjaus- ja muutostöitä sekä parantavalle kunnossapidolle tehtäviä töitä, jotka tilataan erillisellä tilauksella. Niiden käsittelyssä voidaan soveltaa pienprojektin toimintatapoja kokoamalla ne yhteiseen projektiin tai hoitamalla ne erillisenä yksittäisenä työnä. Lähtökohtana on töiden hoitaminen projektiluonteisesti. Pientyön toteuttamiseen osallistuu yhden tai useamman ammattialan henkilöstöä ilman varsinaista, vain kyseessä olevaa työtä varten perustettua projektiorganisaatiota. /2/

Pientyöt toteutetaan siten, että sekä asiakas että toimittaja ovat lopputulokseen tyytyväisiä. Sen takaa laitteistolle luvattujen suoritusarvojen toteutuminen sekä aikataulussa ja kustannusarviossa pysyminen. /2/

Pientöiden hallinnasta on olemassa ohje, joka on laadittu edellisen kunnossapitoyhtiön aikana. Ohjeessa on määritelty pientöiden hallinnan kannalta olennaisimmat asiat, mutta se ei kuitenkaan sovellu sellaisenaan uusille toimintamalleille, joita uusi kunnossapitoyhtiö on tuonut mukanaan. Erityisesti kunnossapitotietojen ja elinkaariajattelun lisääntynyt tarve aiheuttaa sen, ettei ohjeistus ole ajan tasalla.

Muita nykyisiä ohjeita ovat projektikäsikirja, pienprojektien hoito sekä paikalliset muistiotyyppiset ohjeet. Projektikäsikirja ja pienprojektien hoito-ohjeistukset on tarkoitettu isommille projekteille, joissa työtä varten perustetaan erillinen projektiorganisaatio. Paikalliset muistiotyyppiset ohjeet ovat normaalisti vain hetken aikaa voimassa, koska ohjeiden päivitystä ei ole jyvitetty kenellekään.

Nykytilan kartoituksessa lähdettiin liikkeelle laatimalla pientyön prosessin eri vaiheista kyselylomake. Kyselylomakkeen liitteeksi kuvattiin Veitsiluodossa Finen paperitehtaalla käytössä ollut pientyön prosessikaavio. Kyselylomake lähetettiin Efora Engineeringin eri paikkakuntien vetäjille. Kyselylomake on liitteessä 1.

Kartoituksen tavoitteena oli selvittää eri paikkakuntien toimintamallit prosessin eri vaiheissa. Kartoitusta varten prosessin vaiheet jaettiin seuraavasti:

- Tilauspyyntö / SAP-ilmoitus
- Kustannusarvion laadinta (tarve)
- Asiakkaan tilaus
- Suunnittelu
- Kustannusarvio toteutuksesta (tarve)
- Hankinnat
- Toteutus, asennukset ja käyttöönotto
- Loppudokumentointi ja luovutus
- Raportointi.

Kunkin vaiheen kohdalle laitettiin tarkennuksia helpottamaan kysymyksen sisällön ymmärtämistä. Kyselyyn vastasi ainoastaan yksi yksikkö, lisäksi saatiin vain muutama yksittäinen kommentti.

Eforan eri paikkakuntien nykytilan kartoituksen lisäksi tehtiin selvitys myös Veitsiluodon eri alueiden toimintamalleista pientöiden hallinnan osalta. Veitsiluodossa alueet on jaettu kolmeen vastuualueeseen, jotka ovat Finen paperitehdas, Finen sellutehdas ja Magan paperitehdas.

Vastausten pienen määrän vuoksi kartoituksesta ei lähdetty tekemään tarkempaa yhteenvetoa. Huomattavaa Varkauden toimintamallissa oli, että siellä kunnossapito edelleen osallistuu merkittävästi pientöiden toteutukseen. Lisäksi huomioitavana seikkana voidaan pitää yleistä taloudellista tilannetta vuonna 2009, jolloin muutostöiden ja investointien määrä oli huomattavasti normaalia alhaisempi. Käytännössä alustavalle pientöiden hallintaprosessin määrittelylle saatiin hiljainen hyväksyntä.

7. PIENTÖIDEN HALLINTAPROSESSIN MÄÄRITTELY JA OHJEISTUS EFORASSA

Veitsiluodossa olemassa olevien toimintamallien sekä kartoituksen vastausten pohjalta päätettiin lähteä tekemään pientöiden hallintaprosessin määrittelyä. Määrittelyssä otettiin huomioon kartoituksesta saadut vastaukset ja kommentit.

Yhtenä tavoitteena oli, että pientöiden hallinta saataisiin yhdenmukaisiksi eri paikkakuntien välillä. Tähän tavoitteeseen vaikuttaa suuresti asiakkaan toimintamallit. Esimerkiksi Veitsiluodossa eri alueiden asiakkailla on erilaiset tilauskäytännöt pientöiden osalta, mikä taas aiheuttaa sen, että tilauskäytäntömallia ei voida tehdä samanlaiseksi. Hienopaperitehtaan puolella suunnittelu ja toteutus tilataan eri ostotilauksilla ja toteutustilaus edellyttää vähintään karkean kustannusluokan arviointia. Painopaperitehtaan puolella taas pientyöt tilataan yhdellä ostotilauksella, eli erillistä ostotilausta ei tehdä toteutuksesta. Asiakkaiden erilaisten toimintatapojen vuoksi pientöiden hallintaprosessin määrittely täytyi tehdä joustavaksi, jolloin töiden hallintaprosessi toimisi eri asiakkaiden kanssa.

Veitsiluodossa pidettiin kunnossapitopalvelupäälliköille pientöiden hallintaprosessista palaveri, jossa käytiin läpi kunnossapidon tahtotilaa ja tarpeita prosessin määrittelyn kannalta. Lähtökohtana oli tehdä pientöiden hallinnasta alustava ohje sekä työnkulkukaaviot, joiden pohjalta tullaan tekemään tarkennukset määrittelyyn.

7.1. Pientöiden hallintaprosessin määrittely

Alustavien ohjeiden ja työnkulkukaavioiden pohjalta pidettiin palaverit Veitsiluodon kunnossapitopalvelupäälliköiden ja Oulun Engineeringin vetäjien kanssa. Palavereissa käytiin läpi alustavat aineistot, joihin otettiin kommentit ja tarvittavat korjaukset.

Alustavan aineiston ja kommenttien pohjalta pientyön hallintaprosessi jaettiin neljään eri vaiheeseen. Nämä ovat aloitus/tilaus-, suunnittelu-, toteutus ja päättämisvaihe. Pientöiden prosessi kuvattiin työnkulun yleiskaaviona sekä asiakkaan että Eforan eri osastojen välillä sekä kiinteähintaisen toimituksen ja tuntiveloituspusteruuden pientyön osalta. Kiinteähintaisessa toimituksessa Efora tarjoaa ja toimittaa pientyön avaimet käteen -

periaatteella. Tuntiveloitusperusteisessa toteutuksessa Efora toimittaa palvelut ja mahdollisesti myös laitteet tuntityönä toteuman mukaan. Lisäksi laadittiin Efora Engineeringin sisäinen työnkulkukaavio, jossa on esitetty työnkulku vastuuhenkilöittäin. Työnkulkukaaviot on esitetty liitteissä 2, 3 ja 4. Työnkulkukaavioiden lisäksi pientöiden määrittely kirjoitettiin tekstimuotoon, jossa on määritelty työhön osallistuvien henkilöiden vastuualueet sekä pientöihin liittyvät muut työvaiheet.

7.2. Aloitus/tilausvaihe

Aloitus/tilausvaiheella tarkoitetaan toimeksiannon ja varsinaisen tilauksen saamista asiakkaalta tai kunnossapidolta, sekä mahdollisen kustannusluokan arviointia. Lisäksi aloitus/tilausvaiheeseen liittyy olennaisesti mahdollisen tarjouspyynnön sekä tarjouksen laadinta. Eforan yhtenä palvelumuotona on tarjota ja toimittaa asiakkaalle kokonaisvaltaisia toimituksia kiinteään hintaan.

Toimeksianto voidaan antaa SAP-ilmoituksella, sähköpostilla tai suullisesti. Lähtökohtana on, että toimeksianto saadaan kirjallisesti. Toimeksiantoon tulee määritellä mahdollisimman tarkasti pientyön lähtötiedot, joita ovat työn sisältö, aikataulu ja yhteyshenkilöt. Toimeksianto toimitetaan Engineeringin projektipäällikölle.

Kustannusluokan arviointi tehdään, jos asiakas sitä edellyttää. Kustannusluokka on karkea ja vain suuntaa-antava arvio pientyön kustannuksista. Asiakkaalla on myös mahdollista pyytää kiinteähintainen tarjous pientyön toteutuksesta. Kiinteähintaisessa toimituksessa pientyöstä lasketaan kiinteähintainen tarjous. Kustannusluokan arvioinnin tekee projektipäällikön nimeämä projektinhoitaja. Arvion tarkastaa projektipäällikkö.

Ennen pientyön organisointia ja suunnittelun aloittamista asiakas tekee tilauksen omalle PM-numerolle, josta tulee asiakkaan osto-organisaatiolta ostotilaus Eforalle. Kunnossapidon tilaamassa työssä tilauksen tekee kunnossapitopalvelupäällikkö joko suullisesti tai sähköpostilla. Ostotilausnumerot sekä kunnossapidon tilaukset toimitetaan Engineeringin projektipäällikölle.

7.3 Suunnitteluvaihe

Varsinainen pientyön suunnitteluvaihe lähtee liikkeelle tilauksesta. Projektipäällikkö nimeää työlle projektinhoitajan, joka käytännössä toimii projektin vetäjänä, sekä avustaa tarvittaessa työn muussa organisoinnissa ja resursoinnissa. Projektipäällikkö antaa myös tiedossa olevat lähtötiedot yhteyshenkilöineen ja tarkastaa tarvittaessa laadittavan toteutuskustannusarvion.

Projektinhoitaja järjestää tarvittaessa aloituspalaverin, jossa käydään läpi työn sisältö ja rajaukset, aikataulu, yhteyshenkilöt ja tarvittaessa kustannusarvio. Projektinhoitaja vastaa pientyön teknisestä suunnitteluttamisesta sekä informoi muiden ammattialojen vastuuhenkilöitä tai suunnittelijoita, ja avaa lisäksi tarvittavat työnumerot. Projektinhoitaja laatii tarjouskyselyt ja tarvittaessa, asiakkaasta riippuen, laaditaan toteutuksesta kustannusarvio.

Suunnittelija vastaa teknisen suunnittelun tekemisestä sekä suunnitelmien katselmuksesta ja kelpuutuksesta asiakkaalle yhteistyössä projektinhoitajan kanssa. Suunnittelija pyytää laiterekisteriasioista vastaavalta toimintopaikat ja informoi häntä mahdollisista muutoksista laiterekistereihin.

Kiinteähintaisessa toimituksessa projektipäällikkö vastaa tarjouksen laadinnasta. Tarjouksen johtaessa tilaukseen, projektipäällikkö informoi laskuttajaa asiasta ja pyytää sopimusnumeron työlle. Projektinhoitaja laskee tarjoukseen kustannusarvion.

Asiakkaan rooli on lähinnä suunnitelmien katselmus ja hyväksyntä sekä aikataulujen määrittäminen. Aikataulu laaditaan aina, vaikka asiakas ei sitä määrittelisikään.

7.4 Toteutusvaihe

Toteutusvaihe jaetaan kolmeen osaan, hankintatoimintaan, asennuksiin ja käyttöönottoon. Projektinhoitaja vastaa tarjousvertailujen laadinnasta, tarvittaessa hankintaneuvottelujen järjestämisestä sekä hankinnoista. Hankintoihin liittyvät sopimus- ja kaupalliset asiat hoidetaan projektinhoitajan toimesta yhteistyössä osto-organisaation kanssa. Mikäli asiakas ostaa laitteita omaan lukuunsa, vastaa ostosta yleensä asiakkaan osto-organisaatio. Hankintoihin liittyvät tekniset asiat hoidetaan projektinhoitajan tai eri ammattialojen asiantuntijoiden toimesta.

Asiakkaan toimesta tai tarpeesta määritellään asennuksille aikataulut ja kytketään ne seisokkeihin. Asiakkaan henkilöstö antaa tarvittavat työluvat asennusten aloittamiselle.

Asennukset voidaan tilata joko kokonaisurakkana tai pienissä töissä tuntityönä tai yksikköhintapohjalta. Työnjohtovastuu on urakoitsijalla tai Eforan asentajien tekemässä työssä EKP:n tai linjakunnossapidon työnjohdolla. Asennusvalvonta sovitaan erikseen EKP:n tai kunnossapidon kanssa, tarvittaessa projektinhoitaja toimii myös asennusvalvojana. Suunnittelija antaa tarvittaessa asiantuntija-apua asennuksissa. Pientyön koosta riippuen, asennusten aikana pidetään tarvittaessa työmaakokouksia. Asennusten valmistuttua laaditaan tarvittaessa pöytäkirja.

Käyttöönotto tapahtuu asiakkaan henkilöstön johdolla ja vastuulla. Mikäli kyseessä on prosessimuutos, kuuluu laitteiston tai laitteen käyttöönottoon mekaaninen koekäyttö, kylmä- ja yhteiskoestukset ja vesiajot, joiden jälkeen alkaa lopullisen prosessin mukainen laitoksen tai laitteen käyttöönotto. Käyttöönotosta laaditaan tarvittaessa pöytäkirja.

7.5. Työn päättämisvaihe

Päättämisvaiheessa työn kohteena oleva laitteisto tai laite on asiakkaalla jatkuvassa tuotannollisessa käytössä. Kunnossapidon vastuulla on laitteiston tai laitteen kunnossapito ja takuuasioiden käsittely.

Ennen työn päättämistä laiterekisteriasioista vastaava ilmoittaa laiterekistereiden ja suunnittelija ilmoittaa asbuilt-piirustusten valmiiksi saattamisesta ja arkistoinnista projektinhoitajalle.

Projektinhoitaja vastaa, että pientyön loppudokumentointi ja tarvittavat tarkastukset on tehty. Projektinhoitaja päättää työnnumerot ja pyytää laatu palautteen asiakkaalta, ainakin kaikista kiinteähintaisista töistä sekä suuremmista muutos- suurkorjaus- sekä investointitöistä. Kiinteähintaisissa töissä projektinhoitaja ilmoittaa laskuttajalle työn laskutusvalmiudesta.

Työn päättämisen yhteydessä projektipäällikkö tekee työstä loppuraportin tai lisää tarvittavat merkinnät töiden seurantaan yhessä projektinhoitajan kanssa.

7.6. Muita pientöiden hallintaprosessiin liittyviä työvaiheita

Pientöiden hallintaprosessi on määritelty edellä neljään päävaiheeseen. Lisäksi pientöiden hallintaan liittyy myös muita vaiheita. Näitä ovat kustannusten seuranta, palaverikäytännöt, raportointi, lupa-asiat, laadun ohjaus ja dokumentointi.

Muiden vaiheiden määrittelyt ja tarkemmat sisällöt on kirjoitettu pientöiden hallintaohjeeseen.

8. PIENTÖIDEN HALLINTAPROSESSIN PILOTOINTI VEITSILUODOSSA

Pientöiden hallintaprosessin määrittelyn ja alustavien ohjeiden laadinnan jälkeen työ pilotoitiin Stora Enso Oyj Veitsiluodossa hienopaperitehtaan alueella. Pilotointi aloitettiin heti alustavien määrittelyjen valmistuttua, tarkoituksena saada mahdollisimman paljon käytännön kokemuksia pientöiden läpiviennistä uudella toimintamallilla. Pilotoinnin ohessa määrittelyjä sekä ohjeistuksia iteroitiin sitä mukaan, kun palautetta saatiin. Pientöiden hallinta ja töiden läpivienti toteutettiin prosessin määrittelyiden mukaisesti sitä mukaan, kun uusia pientöitä tuli.

Alun perin projektisuunnitelman mukaan pilotointijakson kesto oli suunniteltu noin puolen vuoden mittaiseksi. Lähtökohta syksyllä 2009 ei ollut hyvä työn pilotoinnin kannalta, koska taloudellisen tilanteen vuoksi pientöitä ja investointeja ei ollut paljon. Kokemuksia kuitenkin kerättiin vuoden 2009 syksyltä aina vuoden 2010 loppuun asti. Pilotointijakso kesti siis yli vuoden.

Pilotointiin osallistui Veitsiluodon Engineering osastolta pääsääntöisesti yksi projektinhoitaja sekä konsultteja. Pilotoinnin aikana myös useampi projektinhoitaja osallistui pientöiden läpiviemiseen. Toimintamallin muutosta sekä uusien ohjeiden jalkautusta vietiin pilotoinnin rinnalla koko ajan eteenpäin.

Varsinaisia koulutuksia uudesta ohjeistuksesta ja toimintamallista ei pidetty. Ohjeet ja toimintatavat käytiin läpi pientöiden toteuttajien kanssa läpi lyhyesti palaveroinnilla. Pilotoinnista ei tehty tarkempaa suunnitelmaa ja toteutuksen seuranta. Projektin vetäjän ollessa lisäksi kiinni muissa investointiprojekteissa, pilotointi toteutettiin ja johdettiin muiden töiden ohessa.

8.1. Pilotoinnin aikana tulleet ongelmat ja haasteet

Pilotoinnin varsinaisen suunnitelman ja seurannan puuttuessa testijakson ongelmia ja haasteita ei käyty kootusti läpi, vaan ne ratkottiin sitä mukaan, kun ongelmia esiintyi. Pientöiden hallintaprosessissa esiintyi lähes joka vaiheessa haasteita, joita ei pystytty ennakoimaan tai ei havaittu määrittelyvaiheessa ja alustavien ohjeiden laadinnassa. Eniten kysymyksiä aiheuttivat tilauskäytännöt, toteutuskustannusarviot sekä työtilausten laadinnat. Lisäksi yleisenä haasteena oli eri osapuolten epätietoisuus toimintamalleista.

Tilaukset muuttui vuoden 2009 alusta, kun Efora aloitti toimintansa. Aikaisemmin tilaukset tehtiin SAP-järjestelmässä ilmoituslajilla 23. Eforalle asiakkaan täytyy tehdä ostotilaus jokaisesta erillislaskutettavasta työstä. Nämä ostotilaukset tehdään SAP:ssa PM20-tilauksien vaiheille. Tilausvaiheen määrittelyssä lähtökohtana oli jatkaa ilmoituskäytäntöä ja ilmoituksien tietojen perusteella asiakas tekisi ostotilauksen Eforalle. Tällä haettiin työtilausten seurannan toimivuutta. Ilmoituskäytäntö aiheutti kuitenkin asioiden tekemistä kahteen kertaan. Ilmoituksen lisäksi täytyy joka tapauksessa tehdä myös ostotilaus PM20-tilauksen vaiheelle, johon voidaan määritellä samat asiat kuin SAP23-ilmoitukselle. Lisäksi pilotoinnin aikana osa asiakkaan yhteyshenkilöistä käytti ilmoituksia ja osa ei. Tämä aiheutti sekaannusta niin asiakkaan puolella kuin Engineeringin puolella. Ostotilausten toimitus oikealle henkilölle aiheutti myös sekaannusta, johtuen asiakkaan oston epätietoisuudesta Eforan yhteyshenkilöistä, ja siitä, kenelle ostotilaukset lähetetään.

Eforan työtilaukset laaditaan SAP-järjestelmässä. Lähtökohtana työtilausten laadinnan onnistumiselle on SAP-osaaminen tilausten laadinnan osalta. Tässäkin tapauksessa Eforan tulon myötä työtilausten laadinnassa tapahtui muutoksia. Muutokset koskivat työtilauslajeja, sopimusrivejä, ostotilauksia ja vastuullisia työpisteitä. Työtilausten laadinnasta tehtiin ohjeet määrittelyjen yhteydessä, jossa oli huomioitu edellä mainitut seikat pääosin. Kuitenkin pilotoinnin aikana tuli uusia ohjeita ja määräyksiä esimerkiksi Eforan taloushallinnolta, mikä aiheutti työtilausten laadinnassa virheitä.

Yhtenä isona haasteena oli eri osapuolten epätietoisuus toimintatavoista. Eri osapuolilla tarkoitetaan asiakasta, asiakkaan ostoa, Engineeringiä ja kunnossapitoa. Eforan tuomat uudet asiat niin pientöiden kuin muidenkin muutoksien osalta eivät olleet aina kaikkien tiedossa. Muutoksia myös tulkittiin eri henkilöiden toimesta erilailta. Tämä aiheutti haasteita kaikkien toiminnassa.

8.2. Pilotoinnin yhteenveto

Pilotoinnin aikana saatiin arvokasta tietoa prosessin eri vaiheiden hallinnasta sekä ohjeistuksen puutteista. Pilotoinnin kohteena olleella hienopaperitehtaalla, jonka alueella pientöiden läpiviennin osalta muutos oli jo lähtenyt aikaisemmin käyntiin, toimintatapamuutoksissa ei kohdattu isompia haasteita. Pientöiden hallintaprosessin määrittely ja ohjeistuksen laadinta täytyi tehdä joustavaksi, johtuen eri osastojen ja eri paikkakuntien hyvinkin erilaisista pientöiden hoitotavoista. Joustavuuden lisääminen tarkoittaa yleisempiä ohjeita, mikä taas aiheuttaa tulkintavaraa. Pilotointiin osallistui henkilöitä, jotka eivät olleet pientöiden hoitamista kokonaisvaltaisesti aikaisemmin tehneet. Heidän osaltaan esille nousi kysymyksiä ja tarve heidän opastukseen ohjeiden tulkitsemisessa.

Pientöiden hoitamisessa, uudelleen määritellyn prosessin mukaisesti, mukana olleiden kommentit ja palautteet ohjeistuksesta ja toimintamallista kerättiin lyhyillä haastatteluilla. Seuraavassa on haastatteluissa esille tulleet pääasiat.

Pääsääntöisesti haasteellisin asia oli SAP-osaaminen pientöihin liittyvien rutiinitöiden hoitamisessa. SAP:n käytössä esimerkiksi erilaisten tilauslajikäsitteiden ymmärtäminen sekä työtilausten oikeaoppinen avaaminen vaativat perusosaamista SAP-järjestelmästä. Lisäksi erilaisten toimintamallien käyttö ja niihin liittyvät toimenpiteet voivat olla monimutkaisia, jos ei ole aikaisempaa kokemusta vastaavista. Erilaisten toimintamallien käyttö täytyy huomioida hankinta- ja hyväksymismenettelyissä ja työtilausten avaamisissa. Tiivistettynä toimintamalleissa täytyy huomioida, onko tilaaja Stora Enso vai Efora ja

kumman nimissä hankinnat tehdään, lisämausteena on vielä kiinteähintainen toimitus, joka tuo yhden toimintamallin lisää.

Positiivisena asiana pidettiin pientyön prosessin mallintamista työnkulkukaavioiksi, jotka auttavat havainnollistamaan prosessin huomattavasti helpommin kuin pelkkä kirjallinen ohjeistus. Työtilausrakennetta, jossa tilaukset kerätään yhden päätyötilauksen alle, pidettiin hyvänä. Yleisesti ottaen pientöiden ohjeistusta ja prosessin määrittelyä pidettiin johdonmukaisena ja selkeänä. Kuitenkin henkilön, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta tämän kaltaisten töiden hoidosta, tulee saada kattava perehdytys ja koulutus asiaan.

9. TULOKSET

Työn ensimmäisenä tavoitteena oli määritellä pientöiden hallintaprosessi. Määrittelyn tekeminen oli monimuotoinen tehtävä, koska asiaan vaikuttivat ihmisten erilaiset näkemykset, olemassa olevat ohjeistukset ja eri vastuuhenkilöiden erilaiset tahtotilat asioiden hoitamisesta jatkossa. Lähtökohtana oli edellisen kunnossapitoyrityksen ohjeistus sekä Veitsiluodon hienopaperitehtaalla käytössä ollut toimintamalli, josta oli saatu positiivisia kokemuksia.

Aivan aluksi kartoitettiin eri paikkakuntien ohjeistukset ja toimintamallit. Sen jälkeen määriteltiin alustava pientöiden hallintaprosessi, joka mallinnettiin ja dokumentoitiin. Alustavalla määrittelyllä aloitettiin pilotointi Veitsiluodon hienopaperitehtaalla sekä pyydettiin kommentit eri paikkakunnilta. Pilotoinnin aikana kerättiin kokemuksia niin pientöiden hoitajilta, asiakkailta kuin muiltakin töiden hoitoon osallistuvilta tahoilta. Määrittystä tarkennettiin edellä mainittujen kommentointien ja ehdotuksien pohjalta.

Pientöiden hallintaprosessin määrittely dokumentoitiin pientöidenhallinta-ohjeistukseksi, jossa on kirjallinen selostus prosessin eri vaiheista ja siihen liittyvistä toimista sekä työnkulkukaaviot. Lopputuloksena saatiin määrittely, jota voidaan soveltaa eri paikkakunnilla ja jossa prosessin ohjaus on keskitetty Engineering- osastolle. Prosessinhallinnan kannalta pidettiin tärkeänä pientöiden hoitamista keskitetysti yhdeltä osastolta käsin. Lisäksi määrittely haluttiin pitää sopivan väljänä, jotta se soveltuu eri paikkakunnille ja ajan saatossa voidaan ajaa kaikkia toimijoita kohti samanlaista toimintamallia.

Pientöiden hallintaprosessi yksinkertaisuudessaan määriteltiin siis neljään eri vaiheeseen: aloitus/tilausvaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja päättäminen. Hallinta on keskitetty Engineering osastolle ja asiakas sekä kunnossapito-osastot hoitavat omat prosessin osat määrittelyn mukaisesti. Aikaisempaan verrattuna, uudessa määrittelyssä pientyön hoidon vastuu pysyy alusta loppuun yhden henkilön vastuulla.

9.1 Pientöidenhallinta-ohjeistus

Kuten edellä on mainittu, pientöiden hallinta dokumentoitiin ohjeen muotoon. Ohje koostuu tekstiosasta, jossa on kerrottu prosessin eri vaiheet ja eri osapuolten vastuualueet, sekä liitteistä, joissa on tekstiosaa täydentävät ja selkeyttävät tiedot. Liitteinä ovat työnkulkukaaviot, kustannusarviopohjat, aikataulupohja, työtilausten laadintaohjeet sekä työtilausrakennemalli, ohje hankinta- ja hyväksymismenettelyille, työnseurantamallitaulukko, palavereiden malliasialistat ja turvallisuuden konemuutosmuistio.

Aikaisempaan ohjeistukseen verrattuna uudessa on kerrottu yksityiskohtaisemmin eri toimijoiden vastuualueet ja tehtävät työnkulun mukaisesti. Lisäksi ohjeistukseen on laitettu liitteiksi työnhoidon kannalta tärkeimmät ohjeet, kuten ohje työtilausten avaamiseen. Ohjeistus on pyritty laatimaan siten, että pientöiden hoitamisen pystyy suorittamaan myös ilman aikaisempaa kokemusta. Lisäksi vastaukset rutiiniasioiden hoitamiseen löytyvät ohjeistuksesta.

Lopputuloksena ohjeeseen saatiin varsin kattavasti kaikki pientöiden hallintaprosessiin liittyvät vaiheet, vaikka tietty joustavuus haluttiinkin jättää ohjeistukseen. Ohjeistuksen kattavuuden varjopuoli on se, että ohjeesta tuli kohtuullisen iso ja raskas käyttää. Tämän työn yhtenä tavoitteena oli, että ohjeesta saataisiin ns. pikaohjetyyppinen asiakirja, josta tarvittavat tiedot löytyvät nopeasti. Tästä tavoitteesta jouduttiin ohjeen kattavuuden vuoksi hieman antamaan periksi.

9.2. Kehittämisen seuraava vaihe

Pientöiden hallintaprosessin määrittely ja siihen liittyvä ohjeistus saatiin tehtyä projektin tavoitteiden mukaisesti. Suurin ongelma projektin aikana oli kartoituksen teko ja kommenttien saaminen muilta paikkakunnilta. Lisäksi niin sanotun lopullisen ohjeistuksen

viilaaminen valmiiksi kesti kauan, johtuen eri paikkakuntien näkemyseroista. Edelleen uuden ohjeistuksen käyttäminen ja jalkauttaminen menee puolella vauhdilla.

Pientöiden hallintaprosessin onnistuminen käytännössä vaatii eri osapuolten tietämyksen ohjeesta ja sen soveltamisesta. Eri osapuolia ovat asiakkaan, kunnossapidon ja Engineeringin alueiden vastuuhenkilöt sekä tukitoiminnoista osto-osasto. Ohjeen ja uuden toimintamallin jalkauttaminen vaatii koulutusta ja riittävää tiedon jakoa. Välitön jatkotoimenpide, jotta projektin tavoitteet onnistuisivat lopullisesti, onkin jalkauttamisen tekeminen suunnitelmallisesti ja henkilöstön perehdyttäminen ohjeeseen.

Jalkauttamisen vaikeutena voi olla Veitsiluotoa lukuun ottamatta muilla paikkakunnilla se, että ohjeistuksen laadinnassa ei ole ollut tiiviisti mukana eri paikkakuntien henkilöitä. Muutosjohtamisessa, muutoksen ja muutosvastarinnan hallinnassa on varsin olennaista, että henkilöt, joita muutos koskettaa, ovat mukana jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Muilla paikkakunnilla halutaan ehkä pysyä vanhassa tutussa toimintamallissa ja muutosvastarintaa voi herkemmin esiintyä, jos muutoksen syitä ja hyötyjä ei osallistumisen puutteen vuoksi heti sisäistetä. Voidaan ajatella, että yhdessä paikassa pilotoitu malli ei välttämättä toimi kaikkialla. Tällä tarkoitetaan, että pääsääntöisesti tämä projekti suunniteltiin ja toteutettiin Veitsiluodosta käsin ja muiden paikkakuntien osallistuminen ohjeistuksen laadintaan ja prosessin määrittelyyn jäi vähäiseksi. Lähtökohtana jalkauttamisen onnistumiseen on riittävän tiedon välittäminen ja henkilöiden osallistuttaminen uuteen ohjeeseen sekä toimintamalliin.

10. YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin pientöiden hallintaprosessia Stora Enso Oyj:n Efora-paikkakunnilla. Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat, mikä on pientöiden hallintaprosessi ja miten pientyöt hoidetaan.

Teoriaosuudessa käsiteltiin prosessienkuvausta, projektijohtamista sekä muutosta ja sen vastarintaa. Teorian kautta pyrittiin avaamaan pientöiden hallintaprosessia ja organisointia. Muutoksen teoria osuus käsitteli sekä prosessien kehittämiseen ja projektien läpiviemiseen liittyvää muutosta että työn jatkokehitystä eli sitä, miten uusi ohjeistus saadaan jalkautettua ja mitä muutoksen aiheuttamat reaktiot saattavat olla. Prosessinhallinta edellyttää tietämystä siitä, mitä prosessi on. Töiden hoitaminen projektiluonteisesti vaati ymmärrystä ja taitoa käyttää projektinohjauskeinoja sekä menetelmiä. Muutoksen jalkauttaminen voi aiheuttaa muutosvastarintaa, minkä ymmärtäminen ja hallinta vaatii muutosjohtamisen perusoppien tuntemusta.

Johtajuuden kehittämisen näkökulmasta oli tärkeää määritellä prosessi- projekti- ja muutosjohtamista teorian lähtökohdista. Johtajuus kulminoituu pääasiassa pientöiden osalta projektinvetäjään. Onnistuminen töiden läpiviennissä tavoitteiden mukaisesti edellyttää työnvetäjältä osaamista ja koordinoitaitaitoa.

Prosessien kuvaaminen voidaan tehdä eri tasoilla. Graafinen esitystapa helpottaa ihmisiä hahmottamaan työnkulkuprosessia. Prosessien kehitys vaatii, että ymmärretään muutoksen tarve, jonka kautta voidaan lähteä kehittämään ja optimoimaan prosessia. Ennen optimointia tehtiin nykytilan kartoitus, ja viimeiseksi kehityshanke otettiin käyttöön piloitoinnin kautta.

Yhtenä tavoitteena oli, että pientyöt hoidetaan projektiluonteisesti. Projektijohtamisen perusoppien mukaan tärkeintä on ymmärtää mikä on projekti ja mikä ei. Lisäksi täytyy käyttää projektinohjausmenetelmiä ja -keinoja mikäli halutaan työ hoitaa projektina.

Projektinohjausmenetelmät on moneen kertaan testattuja ja ne on pitkälle optimoitu, jolloin niitä käyttämällä ollaan niin sanotusti tutulla ja turvallisella tiellä.

Prosessinkehitys ja projektin läpivienti on useimmiten myös muutoksen hallintaa. Pientöiden hallintaprosessin uudelleen määrittely vietiin läpi myös muutoksen hallinnasta tutuilla opeilla. Itse pientöiden hoitaminen voi myös olla muutos, sillä pientyöt ovat luonteeltaan projekteja. Siksi niissä vaaditaan muutoksen hallinnan ymmärtämistä. Muutos aiheuttaa monesti muutosvastarintaa, mikä on yleensä pelkästään tiedon puutetta ja ymmärtämättömyyttä muutoksen tarpeesta.

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus aloitettiin pientöiden hallintaprosessin nykytilan kartoituksella edeten aikaisempaan kokemukseen perustuvaan hallintaprosessin määrittelyyn ja pilotoinnista saatuihin tuloksiin. Nykytilan kartoitus tehtiin kyselylomakkeella muille paikkakunnille sekä haastatteleamalla Veitsiluodossa asioita hoitaneita henkilöitä. Kartoitus ei ollut kovinkaan kattava, mutta tuloksista ja nykyisten toimintamallien pohjalta saatiin tehtyä alustava pientyön hallintaprosessin määrittely, jota päivitettiin ja tarkennettiin pilotoinnista saatujen tulosten sekä toisilta Efora Engineering-yksiköiltä saatujen kommenttien perusteella. Lopputuloksena oli pientöiden hallintaprosessin määritelmä sekä pientöidenhallinta-ohjeistus, joka oli asetettu myös projektin tavoitteeksi projektisuunnitelmassa.

Pientöiden hallinnan ohjeistus toimii käsikirjana etenkin uusille, kokemattomille projektinhoitajille sekä myös vanhemmille projektihoitajille, joilla ei ole kokemusta Efora Engineeringin toimintamalleista. Ohjeen käyttöönotto ei vaadi monen päivän koulutusta, mutta lyhyehkö perehdytys ja kertominen taustoista auttavat käyttäjää paremmin hyväksymään ja sisäistämään ohjeen sekä toimimaan sen mukaisesti.

Pientöiden hallinta ohjeistuksen käyttöönotossa ja myös käyttäjien kommenttien mukaan graafinen esitystapa helpotti asioiden ymmärtämistä ja havainnollistamista. Jatkossa voidaankin käyttää tätä prosessien mallintamista tehokkaammin myös muiden kuin pientöiden osalta. Lisäksi voidaan pientöiden vaiheita mallintaa yksityiskohtaisemmalle tasolle. Yksi tällainen mallintamisen kohde on työtilausten laadinnan vaiheistus.

Pientöiden hallinnassa esille tulleita mahdollisia jatkokehityskohteita ovat töidenseuranta sekä aikataulutus. Töiden seurannassa erityisesti laiterekisteriasioden seuraaminen on aiheuttanut ongelmia. Pientöiden aikataulutus jää edelleen usein tekemättä, ellei asiakas sitä vaadi.

Pientöidenhallinta-ohjeistuksen käyttöönotto, erityisesti muille paikkakunnille, vei paljon suunniteltua pidemmän ajan. Yksi jatkotutkimuksen aihe onkin, miten prosessin kehittäminen käyttöönotetaan tehokkaasti, huomioiden myös muutoksen aiheuttamat reaktiot. Pientöiden hallinta ja tehokas läpivienti kulminoituu pääasiassa projektipäällikön ja projektinvetäjän ominaisuuksiin ja kykyihin. Tämä työ on laadittu johtajuuden näkökulmasta. Yksi mahdollisuus olisikin kääntää asetelma toisin päin ja tutkia samoja asioita työntekijän ja suorittavan portaan näkökulmasta. Jatkotutkimusta ajatellen näin voitaisiin saada aiheesta merkittävästi täydentävää tietoa.

11. LÄHDELUETTELO

/1/ Eforan kotisivut [WWW-dokumentti]

[<http://www.efora.fi/>] 5.4.2011.

/2/ Ek, Aatos, Pajari, Kalevi, Paloniemi, Heikki, Rahko, Pertti, Virtanen, Mikko, Pientöiden hallinta ohje, FTK-P-007 ohje, Fortek Oy, 2006.

/3/ Haapalainen, Ilkka, Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana, Edita, 2005.

/4/ Hannu, Jouko, Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskky, 4. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, 1994.

/5/ Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Yliopistopaino, 2000.

/6/ Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku, Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen, WSOY, 2002.

/7/ Paton, Robert A. & McCalman, James, Change Management, A guide to effective implementation, 2nd ed. London: Sage, 2000.

/8/ Pelin, Risto, Projektihallinnan käsikirja, 2. painos, Projektijohtaminen Oy Risto Pelin, 1999.

/9/ Sotarauta, Markku & Lakso, Timo, Muutoksen johtaminen ja luova jännite, Suomen kuntaliitto, 2000.

/10/ Stenlund, Heikki, Projektijohtamisen perusteet, Edita, 1996.

/11/ Valpola, Anneli, Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot, WSOY, 2004.

12. LIITELUETTELO

LIITE 1 Nykytilan kartoituksen kyselylomake

LIITE 2 Työnkulunyleiskaavio SE – Efora

LIITE 3 Työnkulkukaavio kiinteähintaisessa toimituksessa SE – Efora

LIITE 4 Työnkulkukaavio Efora Engineering yksikössä

Pienmuutostyön prosessin kartoitus

Pienmuutostyön prosessi on alustavasti esitetty jäljempänä (suurin piirtein Veitsiluodossa Finen alueella nykyään käytetty malli). Pienmuutostyön prosessi on jaettu työnkulun mukaisesti. Seuraavassa on esitetty kysymyksiä, joilla on tarkoitus saada kartoitettua nykyinen pienmuutostyön prosessi Efora-tasolla paikkakunnittain.

1. Tilauspyyntö

- Tehdäänkö SAP-ilmoituksella?
-

2. Kustannusarvio suunnittelusta tai koko työstä

- Onko asiakas vaatinut/pyytänyt kustannusarvioita ennen suunnittelun aloittamista? Millä tarkuudella?
- Jos on, niin kuka tekee ja kuka tarkastaa?
-

3. Asiakkaan tilaus

- Tekeekö asiakas jokaisesta työstä hankintaehdotuksen PM:lle vai tehdäänkö SAP-ilmoituksella suunnittelutilaus?
-

4. Suunnittelu

- Kenelle suunnittelutilaukset osoitetaan?
- Kuka avaa työnumerot (XB30)?
- Kuka ottaa asiakkaalta lähtötiedot ja työn aikataulun? Käytetäänkö SAP:n prioriteetti määrittelyä aikataulutuksessa?
- Kuka vastaa suunnittelijoiden ja alihankinta suunnittelun hankinnasta ja resursoinnista?
- Suunnitelmien katselmukset ja kelpuutus, kuka hoitaa, käydäänkö palaverissa pomsina vai non-stop prosessina?
- Kuka tekee pienissä muutostöissä laiterekisterit ja ennakkohuoltosuunnitelmat?
-

5. Kustannusarvio työntoteutuksesta

- Laaditaanko toteutuksesta erikseen kustannusarvio suunnitelmien valmistuttua?
- Tekeekö asiakas toteutuksesta erikseen uuden ostotilauksen Eforalle?

- Jos kustannusarvio tehdään, kuka tekee ja kuka hyväksyy?
Tehdäänkö kustannusarvio valmiille pohjalle ”virallinen planketti”
esim. Fortekin kustannusarvio pohja?
- Antaako Eforan EKP kustannusarvion/tarjouksen toteutuksesta?
-

6. Hankinnat

- Kuka hankkii toteutuksen materiaalit, resurssit, mahdolliset urakat?
- Jos Efora toteuttaa, kuka avaa työnumerot toteutukselle, linkittää työn mahdollisesti seisokkilistalle ja kuka tilaa materiaalit?
- Hankitaanko materiaali asiakkaan PM:lle/kustannuspaikalle vai Eforan kautta XB-tilaukselle?

7. Toteutus

- Vastaako S&P:n henkilö myös muutostöiden toteutuksesta, jos vastaa niin kuka?
- Kuka toimii asennusvalvojana;
 - Eforan EKP toteuttaa
 - Eforan linjakupi toteuttaa
 - Ulkopuolinen urakoitsija toteuttaa
- Onko Eforalla ollut omia resursseja muutostöiden toteutuksiin?
-

8. Loppudokumentointi ja luovutus

9. Raportointi

- Töiden tekninen läpikäynti (töiden tilanne, suunnitelmien katselmus, jne.), onko tietty palaverointi käytäntö, kuka kutsuu koolle ja ketkä osallistuu?
- Pienmuutostöiden kustannusraportointi, miten käytännössä raportoidaan?

